الحياة السرية للقرارات

كيف يفسد التحيز اللاواعي أحكامك

مينا ثوريسنجهام

بالتعاون مع

وولفجانج ليماتشر



أهدي هذا الكتاب لكل مرشديَّ،

أولئك الذين اختفوا من المشهد ولكن ما زالت كلماتهم الحكيمة تحيا، وأولئك الذين حولي اليوم ويستمرون في تحدي تفكيري وتشكيله.

مينا ثوريسنجهام

المقدمة

صنع القرارات جزء مهم من عمل كل مدير، تمامًا كما هو مهم في حياتنا اليومية، ولكننا لا نعرف إلا القليل عن العمليات -اللاشعورية في الغالب- التي تشكّل
القرارات التي نتخذها، لا سيما الأكثر أهمية منها. وسعيًا لكشف وإزاحة الستار عن الخرافات الثابتة في عقولنا دون منازع، والتشويهات التي تؤثر في قدرتنا على
التفكير المنطقي، يهدف هذا الكتاب إلى رفع مستوى الوعي والفهم لدينا بالفخاخ العديدة التي يمكن أن نقع فيها، ويفحص بدقة أعماق الحياة السرية للقرارات.
نحن جميعًا على دراية بميلنا إلى التمسك بالوضع الراهن، أو إلى البحث عن دليل لتأكيد خياراتنا، أو القيام باختيارات تبرر اختياراتنا السابقة، وإنفاق المزيد من
المال على أمور سبق وخسرنا فيها؛ لأننا نجد من الصعب الاعتراف بأننا ربما كنا على خطأ، أو السماح لأحداث مميزة في الماضي أن تقرر رأينا فيما هو ممكن أو
مرجح في المستقبل. هذه كلها أمثلة للتشوهات التي سقطنا كلنا ضحايا لها، وتعكس الجوانب شديدة الإنسانية لعملية صنع القرار. معظم هذه "الفخاخ" خطرة
لأنها خفية، وثابتة في عملية التفكير لدينا بطريقة تجعل من الصعب علينا إدراك حقيقتها. ولعل الأكثر خطورة أننا نستطيع أن نرصد بسهولة أوجه التحيز لدى
الآخرين ولكن ليست تلك التي نسهم بها نحن. وحين نحسن الاطلاع على هذه الفخاخ بأشكالها العديدة، نستطيع التأكد من أن قراراتنا سليمة وموثوقة. الوعي
هو الحل لإخراج هذه القوى "السرية" التي يمكنها أن تخرب نوعية قراراتنا.
جاءت فكرة هذا الكتاب من عدة عقود من العمل مع القادة وفرقهم، والملاحظة الشديدة لكيفية أن حتى أكثر القادة موهبة يمكن أن ينتهي بهم الحال باتخاذ
قرارات دون المستوى الأمثل، ونادرًا جدًا ما يكون ذلك بسبب أن لديهم قدرات نقدية ضعيفة أو افتقارهم للذكاء، بل السبب في الغالب أنهم لم ينتبهوا بما يكفي
للفخاخ المخفية في أغلب الأحيان التي "نصبتها" لهم عقولهم، والتي تسمح فقط بالمرور للمعلومات التي تتوافق مع معتقداتها الحالية، ونماذجها العقلية
وتوقعاتها. وهذا يترك العديد من القادة والشركات دون حماية.
من منظور المشاريع التجارية، فإن الأزمة المالية العالمية، والتي ما تزال موجودة معنا بعد 5 سنوات، تثير الشك حول الأساس الفعلي لكيفية اتخاذ القرارات، لا
سيما "الرؤية العالمية" الضيقة التي نطبقها في التفكير عبر تحديات العمل، بالإضافة إلى عدم قدرتنا على رؤية ما وراء العواقب الفورية لقراراتنا، فنحن نستمر في
وضع عدسات "لقد رأيت هذا من قبل" المتفائلة، ولا نتحدى أبدًا الطبيعة التجميلية المستمرة لذكرياتنا عن الأحداث، وللطرق التي تضع بها خبرتنا حدودًا على
تفكيرنا وتخرّب أحكامنا.
بينما نفكر في صنع القرار كمردود عقلاني لقدراتنا على التفكير المنطقي، تقترح الفرضية الرئيسية لهذا الكتاب غير ذلك. ففرضية الكتاب هي أن الناس اجتماعيون

بطبعـــهم، وأحكامـــهم وقراراتـــهم معرضـــة للتـــأثيرات الاجتماعيـة. فحتـى حيـن نتخـذ القـرار وحدنا، فـإننا غـالبًا مـا نفـصّل سـلوكيات القـرار لـدينا بحسـب كيفيـة تقـييم
الآخرين لها. ولذلك، يجب على أي فهم شامل لصنع القرار أن يفحص التأثيرات الاجتماعية؛ لأنـها تستطيع تعزيز أو إعاقة صنع القرار. حين يواجه الناس حكمًا أو
قــرارًا معقــدًا غــالبًا مــا يبســطون المــهمة بــالاعتماد علــى الاســتدلال أو علــى القواعـد العامــة المبنيــة علــى تجــارب وخبــرات ســابقة. وفــي العــديد مـن الحــالات، تكـون هـذه الاختصارات تقريبًا شديدًا للإجابات المثلى التي اقترحتها نظريات صنع القرار، ولكنها لا تكون متطابقة أبدًا. يؤدي هذا في مواقف معينة إلى أوجه تحيز يمكن التنبؤ
بها وتناقضات. نأتي دائمًا لطاولة المفاوضات مسلحين بوجهات نظرنا، وتفضيلاتنا، ومعاييرنا في الاختيار، وأساليبنا البحثية، وأوجه التحيز لدينا، متأثرين بنشأتنا،
وتعليمنا، والناس الذين نختلط بهم أو نتعرض لهم، والجماعات الدينية التي ننتمي إليها، ووسائل الإعلام التي نطلع عليها، وما إلى ذلك.
لا يستكشف هذا الكتاب فقط أوجه التحيز الأساسية التي توجه وتؤثر على نوعية أحكامنا والقرارات التي نتخذها، من خلال قصص حقيقية ومخططات للعديد
من القادة لاحظناها ودرسناها، بل أيضًا يزود القارئ برؤى قابلة للتنفيذ عبر ثلاثة أجزاء "العقلية-اللاعبين-العملية" في إطار يساعد صانع القرار على التعامل مع
القرارات المعقدة بشكل متزايد التي يطلب منه اتخاذها. وأخيرًا، يعرّف الكتاب القارئ بتشخيص القرار الملائم الذي طورناه، والذي سيساعد القادة على تدبر سلوك
قرارهم واختيار التغييرات التي يتمنون القيام بها.
هذا الكتاب يعامل الاختيار بحكمة والتفكير المتضمن كمهارة، والتي -كما هي الحال مع العديد من المهارات الأخرى- يمكن تحسينها بالخبرة والتدريب الموجه.
ملاحظة على هيكل الكتاب

الجزء 1: تكاليف الأحكام المتحيزة والقرارات السيئة

في هذا الجزء من الكتاب نأخذ رحلة سريعة ومبسطة إلى حد ما عبر فسيولوجية وسيكولوجية صنع القرار؛ لتساعدنا في فهم جذور التفكير المتحيز، كما أننا ندرس أيضًا العواقب التجارية المحتملة لعدم تناول هذه الظاهرة اليومية بشكل أكثر منهجية.

الجزء 2: تحدي الأساطير واكتشاف "الأسرار" والاختيار بحكمة

في الجزء الثاني ندرس القرارات الخمسة التي يجب على كل قائد عمل اتخاذها، وفي ذلك السياق نعرفك على أساطير وفخاخ القرارات الثمانية الأكثر شيوعًا التي يجب على كل قائد عمل أن يحترس منها. ونبحث عن مثال على كيفية أن اعتمادنا الزائد على الأرقام يمكن أن يضللنا، وكيف أن انزعاجنا من عدم اليقين يدفعنا لتجاهل المجهول عند اتخاذنا قرارًا، وهلم جرًّا. كل فصل يحذر لرفع رايات الاستعداد ويوفر خطط النجاح التي من شأنها أن تساعد في تحييد ذلك التحيز الخاص.

كما نوفر أيضًا بعض خطط التدريب لاستخدامها مع الفرق أو المشاريع التي تقودها.

الجزء 3: تطوير أفضل تدريب على سلوك القرار

بعد قبول أن التحيز جزء طبيعي من الإدراك الوظيفي عند الإنسان، يلخص هذا الجزء من الكتاب الرؤى والأفكار من الجزء الثاني لتصبح أفضل تدريب على سلوك القرار. كما أننا نتطلع إلى كيف أن صنع القرار من الأرجح أن يتطور أو يتغير. ففي المستقبل، قد يقوم جيل جديد من صانعي القرار مجتمعين مع نظم قيم جديدة وديناميكيات جديدة (عقب الأزمة المالية العالمية)، والعولمة، والتكنولوجيات الحديثة، بتغيير ما نعرفه اليوم عن ممارسة الاختيار الذكي، وتشكيل قرارات الأعمال التجارية المعقدة ذات المخاطر العالية التي نحتاج إلى اتخاذها في المستقبل.

الجزء 1

تكاليف الأحكام المتحيزة والقرارات السيئة

1

التفكير في تفكيرنا

ليس هناك ما هو أكثر أهمية لنجاح أي عمل تجاري من نوعية القرارات والأحكام التي يتخذها، ومع ذلك، فإن التحدي الذي يواجه صانعي القرار في كل مكان، حتى إن كان الكثيرون لا يرغبون في الاعتراف به، هو أن صنع القرار سلوك غير دقيق للغاية. علاوة على ذلك، نحن لسنا مهرة في صنع القرار كما نحب أن نعتقد. بالإضافة إلى ذلك، بينما قد نحب الاعتقاد بأن المنظمات قد بنيت بشكل واسع على أفكار عقلانية، فإنها في الحقيقة تعمل بطرق غير منطقية؛ لأن الناس هم المكلفون بجعل المنظمات تعمل، والناس يجلبون المشاعر معهم. على أية حال، حتى حين يبدو أن الناس يتصرفون بطرق غير منطقية، فإنهم في العادة يكونون غير منطقيين بشكل منهجي، وهي طرق مرتبطة بعاداتهم في التفكير، وهذا هو السبب في أن القرارات تنتج أرضًا خصبة للكثير مما يمكن أن يسير بشكل خاطئ، حيث تتدخل معايير الاختيار عند المرء، وأوجه تحيزه، وتفضيلاته، وقيمه، ومعتقداته، لتسفر عنها قرارات قد لا تكون على نفس القدر من البراعة الذي يمكن أن تكون عليه.

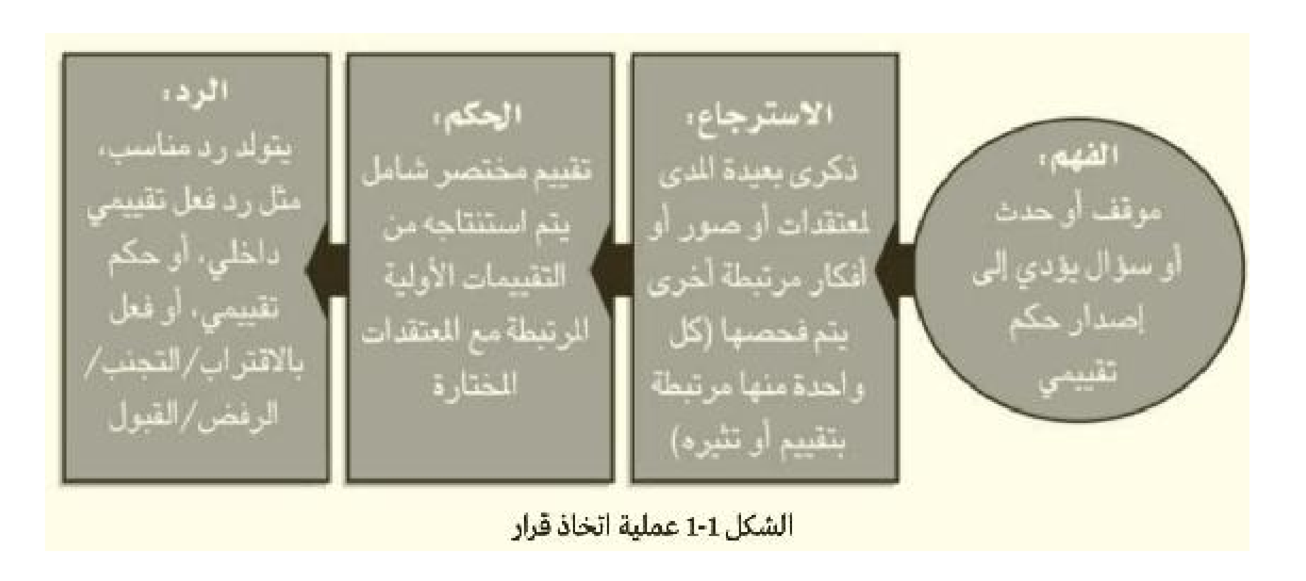
التفكير يدور حول إضفاء المعنى. وقد قام سير فريدريك بارتلت 1 ، مؤسس علم النفس المعرفي، والذي كان يعمل في جامعة كامبريدج خلال الستينيات، بتعريف التفكير على أنه مهارة سد الثغرات في الدليل. فنحن حين نرى تكدسًا في المرور في طريق نعرفه جيدًا، نفكر في أنه لا بد أن يكون هناك حادث في المقدمة، أو حين نسمع نغمة نظن أنها ربما تكون قطعة موسيقية لموزارت، أو نقرأ تقريرًا إخباريًا فنختلف معه، ونفكر في أن الصحفية قد لا تكون دقيقة في تحليلها، وهلم جرًّا. إنها لوحة رسمها في عقولنا جهاز الإدراك الحسي، وهي تساعدنا في استنتاج العلاقات العارضة وعمليات إضفاء المعنى الأخرى، من خلال أداء عملية عقلية. تلك العمليات الإدراكية تحدث كل ثانية نكون فيها مستيقظين في حياتنا اليومية، كما هو الحال في الأعمال التجارية.

في جوهره، يأتي "إضفاء المعنى" ذاك في شكلين من أشكال التفكير: التفكير البديهي أو التلقائي، والتفكير الاستنتاجي أو التحليلي. التفكير التلقائي هو إيجاد ترابط ذهني بحت بين شيئين. ومعظم عمليات التفكير لدينا ترابطية في طبيعتها. على سبيل المثال: ندخل إلى إحدى الغرف ونمد أيدينا إلى مفتاح الضوء بشكل غريزي دون الحاجة إلى التفكير بالأمر معتقدين أنه سوف يضيء الغرفة؛ نوقف السيارة التي نقودها عند الضوء الأحمر. فنحن لا نفكر بشكل واع في الأفعال التي نقوم بها، بل إنها تحدث بشكل تلقائي دون "الكثير من التفكير". التفكير الذي يتم التحكم به هو رسمي أكثر وعادة ما يرتبط بشكل أكبر بالتفكير "العلمي" - التفكير في تفسيرات بديلة لما يواجهه المرء أو يختبره. وأي إنجاز فكري هو دائمًا خليط من الاثنين معًا؛ مزيج من الحدس وعمليات الاستدلال المنطقي. وتظهر الأبحاث أن قائد

العمل التجاري المتمرس يكون على الأرجح على دراية كبيرة بمجموعة كبيرة من المواقف التي تطرح نفسها عليه، بحيث يمكنه تقييم أي وضع بشكل تلقائي، وأن
يقرر التصرف الحكيم أو غير الحكيم دون "الكثير من التفكير".
إصدار الأحكام والاختيارات عن طريق التفكير التلقائي يمكن أن يكون مفيدًا وفعالًا، ولكن من الممكن أيضًا أن يوقعنا في المتاعب. يمكنه أن يقودنا إلى إصدار أحكام
واختيارات أضعف مما كان من الممكن أن نفعل إن قمنا بتوظيف أساليب أكثر ضبطًا فيما يتعلق بقراراتنا. وهذا لا يعني أن الأفكار البديهية أقل جودة، فكما
ستوضح الفصول التالية، كل منهما مهم من أجل اتخاذ قرارات حكيمة، ونحن نشير إلى هذا على أنه تفكير أكثر وعيًا، ضروري من أجل قرارات أفضل.
وأخيرًا عاداتنا الإدراكية من الصعب التخلص منها؛ لأن الترابط الذهني بين الأشياء
والأساليب البحثية متغلغلان في كل مكان في عملية التفكير لدينا، وفي الحقيقة
ضرورية للنجاة. محاولات تدريب الناس على عدم التفكير بشكل نموذجي أو الاعتماد بشكل مبالغ فيه على الحدس والترابط الذهني بين الأشياء والأساليب
البحثية هي في الغالب غير ناجحة، ولذلك علينا اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد أنفسنا عن طريق استثمار معرفة الذات، والسيطرة على الذات، والجهد في تفكيرنا.
الجزء الثاني من هذا الكتاب ينظر عن قرب لسلوك اتخاذ القرار عند قادة الأعمال التجارية، ويحدد تحديات اتخاذ الاختيارات وإصدار الأحكام والقرارات الجيدة،
ويتعرف على المخاطر التي تمثلها تفضيلاتنا الخاصة، ومعاييرنا، وأوجه تحيزنا، ويستكشف طرقًا لتعديل سلوك اتخاذ القرار لدينا بشكل يساعد في قيادة العمل
التجاري، قرارًا تلو الآخر، حتى نصل للنجاح الدائم.

جذور التفكير المتحيز

كقادة لأعمال تجارية، نواجه قرارات معقدة حيث لا يكون هناك في الحقيقة صواب أو خطأ، وغالبًا ما تتوقف عليها أمور كثيرة. على سبيل المثال، أية استراتيجية
علينا اتباعها؟ أية سوق ننسحب منها؟ أي برنامج للتطوير التكنولوجي للاستثمار فيه للمستقبل؟
أي أشخاص علينا أن نحافظ عليهم أم نتركهم يذهبون؟ وهلم
جرًّا.



الشكل 1-1 عملية اتخاذ قرار

الشكل 1-1 عملية اتخاذ قرار
المصدر: مقتبسة من كتاب تورانجو، ريبس وريسنسكي، عام 2000 2
بغض النظر عن نوع القرار الذي يواجه القادة، كل عملية اتخاذ قرار لديها بشكل فعال أربعة أجزاء كما هو موضح في الرسم البياني (الشكل 1-1) بالأعلى:

- الفهم
- الاسترجاع
- الحكم
- الرد

في كل مرحلة، بما في ذلك الفهم، الذي هو في حد ذاته فعل تفسيري بشكل كبير، يضيف صانع القرار طبقة بعد الأخرى من التفسيرات وبالتالي من عدم الموضوعية. كما لا يوجد أيضًا شيء اسمه "صنع قرار حر السياق"؛ فكل الأحكام والقرارات التي نتخذها تعتمد على الطريقة التي نرى بها، ونفسر، ونختار أن نفهم العالم من حولنا.

الاسترجاع هو عملية السحب من الخبرات الماضية. وهذا أيضًا متأثر ومحصور بما شهده صانع القرار من خبرات في السابق. ومن الجدير ملاحظة أن عملية الاسترجاع تلك لا يمكن الاعتماد عليها جهرًا؛ لأسباب ليس أقلها أن معظم القرارات المعقدة يجب أن تتألف من العديد من عمليات التقييم الصغيرة حتى تصبح تقييمًا واحدًا شاملًا. على سبيل المثال، قرار بيع أو شراء عمل تجاري يتألف من العديد من التقييمات الصغيرة: ما تقديرات السعر للأعمال التجارية المشابهة؟ كيف تسير السوق الأوسع؟ هل هناك شركات معينة يكون هذا العمل التجاري مناسبًا لها استراتيجيًا؟ هل هناك بعض القيمة الملموسة للعمل التجاري المطروح للبيع يمكن تحريرها بشكل إضافي، ولذلك يجب تنفيذ هذه التغييرات قبل عرض هذه الأعمال التجارية للبيع؟ وغير ذلك. وكما سوف يُظهر الفصلان 3 و 4،

الاسترجاع متأثر بشدة بالذاكرة والتجربة.
في مرحلة الحكم نستند إلى قدرتنا الإنسانية على استنتاج أو تقييم أو توقع نتائج وعواقب للأحداث المجهولة. توقعاتنا لتلك النتائج والعواقب يتم تقييمها أيضًا
بناءً على سلسلة تقييمية تعكس قيمًا شخصية (تأثير ما يقدره صانع القرار تمت دراسته بدقة أكبر في الفصل 9) وأهدافًا حالية. قدراتنا في إصدار الأحكام معرضة
لعيوب منهجية معينة، أبرزها الثقة المفرطة، والتي تم استعراضها بشكل أكبر في الفصل 5. كلما أصبحنا أعلى مقامًا اعتمدنا على ما أوصلنا إلى هذه المكانة بنجاح
وازدادت ثقتنا في رؤيتنا لطريقة سير الأمور في العالم. هذه الثقة يمكن أحيانًا أن تتجاوز الحد المعقول، بالنظر إلى الحقائق المعروضة للحالة.
على أية حال، ما يجعل مرحلة إصدار الأحكام صعبة هو أنه عند القيام باختيار ذكي لأفضل مسار للعمل، هناك العديد من العناصر المهمة التي يجب أن نضعها
في الاعتبار. وكما أن لكل جانب إيجابي جانبًا سلبيًا، يأتي كل اختيار مع الجانب السلبي والجانب الإيجابي، ولذلك يتطلب اتخاذ القرارات جهدًا معرفيًا مميزًا،
خاصة إذا اقتضى الأمر عددًا من المفاضلات (لنقُل: بين قيم متنافسة/متضاربة)، وتصبح حتى أكثر صعوبة حين لا تتوافر المعلومات الحاسمة لاتخاذ قرار بخصوص المفاضلات.
قـدرتنا علـى تخمـين الأمـور المكـررة، والحكم علـى الأمـور المتشـابهة، وملاحظـة مـوقف اختبرنـاه سـابقًا، والقـدرة علـى اسـتنتاج العلاقـات العارضـة ومـا إلـى ذلـك، كلـها موصولة بعمق في عقلنا، حتى إنها في الغالب متأصلة فيه. بينما هذا التفكير الحدسي أو الاستكشافي موفر من الناحية المعرفية، إلا أنه أيضًا خطر أحيانًا أو محض غبـاء؛ فنحـن نعـرف مصـرفيًا واحـدًا ونتصـور أن كـل الآخـرين مشـابهون لـه، أو نقـوم بعمـل تجـاري فـي بلـد أسـيوي واحـد ونعتقـد أن قـارة أسـيا كلـها تعمـل بطـرق مشـابهة، أو نقـابل شـخصًا هنـديًا واحـدًا ونعتقـد أن كـل الـهنود متشـابهون فـي الآراء. شـخص مـا بنـى مـهنته علـى تحـول نـاجح، يفتـرض أن كـل تحـول سـوف يكـون مشابهًا، ربما سيخطئ بشدة في الحكم على واحد يكون مختلفًا.
في الجزء الثاني سوف نتفحص العديد من الأمثلة لكيف أن هذه الأمور المتأصلة يمكن أن توقع حتى أكثر القادة خبرة ونجاحًا في المتاعب، وغالبًا بطرق مذهلة. الثقة المفرطة في مهارة المرء في صنع القرار والتفاؤل بالنتائج هما لذلك اثنان من أكبر الأخطار التي تواجه القادة، إلا أنهما، كما سنوضح في الفصول التالية، ليسا الخطر الوحيد الذي يترصد بالقادة.
ملاحظات

1 *Thinking*, Sir Frederick Bartlett, Allen and Unwin, 1958, with numerous more recent citations.
2 *The Psychology of Survey Response*, R. Tourangeau, L. J. Rips and K. Rasinski, Cambridge University Press, 2000.

تكاليف التفكير المتحيز

واحد من اختبارات أهمية القادة هو ما إن كان أي أحد سوف يتأثر حقًا أو يهتم بالقرارات التي يتخذها. على افتراض أن قراراتهم ذات أهمية، فإن ميراث القائد غالبًا ما يتم تحديده بالتأثير طويل المدى لقراراته، ولذلك فإن القرارات التي نتخذها هي جزء مهم من هويتنا كقادة.

على أية حال كما رأينا في الفصل 1، فإن اتخاذ القرار يعتمد على الإدراك، ولذلك يمكن أن يكون عملية غير مثالية إلى حد كبير؛ فنحن نرى ما نتوقع رؤيته، أي أننا نلاحظ بشكل انتقائي، ونفسر الأحداث كي تؤكد وجهات نظرنا، ونلاحظ فقط المعلومات التي تنسجم مع آرائنا السائدة، ونتجاهل المعلومات المتنافرة. نحن غالبًا ما نتذكر أشياء لم تحدث أو على الأقل لم تحدث بالطريقة التي نتذكرها بها، وهذا يترك القادة والمنظمات -وبالتالي ما يتخذونه من قرارات- مكشوفين وغير مدركين لآخر التطورات بعدة طرق.

في هذا الفصل سوف نبين كيف من الممكن أن يكون التفكير المتحيز مكلفًا، كما أننا نظهر عبر أمثلة موثقة جيدًا كيف أنه حتى الشركات والقادة الأكثر خبرة يمكن أن يقعوا ضحية للأساطير الثماني التالية.

أسطورة الذاكرة: ذاكرتنا الدقيقة للأحداث الماضية مدخل يعتمد عليه في قراراتنا (الفصل 3) العديد من الأحكام والقرارات التي نتخذها في العمل اليوم تستند إلى ما نتذكره من المعارف والخبرات المتراكمة. ولكن كما أظهر العلماء، فإن ما نتذكره غالبًا ما يكون غير مثالي.

تم تطوير فرضية منحنى إبنجهاوس للنسيان بواسطة علماء الإدراك خلال السبعينيات والثمانينيات (بعد البحث الأصلي لعالم النفس الألماني هيرمان إبنجهاوس)، موضحين كيف أن عملية الذاكرة الطبيعية تتركب من بعض النسيان؛ لأن الذاكرة هي إعادة بناء، كما يتم تجميعها أيضًا عبر مناطق متعددة من الدماغ (عملية لا نكون على وعي بها) حين يتم استدعاؤها وإعادة بنائها، ويصاحبها إحساس قوي بالمعرفة.

في تجارب عديدة أجراها علماء الإدراك، تمت تجربة هذا المنحنى على ذاكرة الناس للمآسي القومية، مثل إطلاق النار على جيه. إف. كينيدي، وحادث ارتطام مكوك الفضاء تشالنجر، ومؤخرًا أحداث يوم 9 /11، واليوم الذي تلا هذه الأحداث، ومرة أخرى على فترات منتظمة وبعدها بثلاث سنوات. معظمنا سوف يتذكر ما يسميه العلماء "الذاكرة الوامضة" - والتي سميت بذلك بسبب تفاصيلها المذهلة والواضحة التي تضعف مع مرور الوقت بنفس معدل ذكرياتنا اليومية. وتظهر أبحاثهم أن أقل من 7% من الذكريات تطابق الحدث الأولي، وأن 50% كانوا مخطئين في ثلثي مزاعمهم، و 25% كانوا مخطئين في كل التفاصيل الأساسية. والنتائج للأحداث اليومية مشابهة بوجه عام من حيث دقة الذاكرة لنتائج "الذكريات الوامضة".

وذكرياتنا كما يمكننا أن نرى (حتى بالنسبة للأحداث الضخمة المميزة) مليئة بالأخطاء في التفاصيل. وما هو أكثر إثارة للاهتمام هو كيف أن تلك الذكريات ما تزال تبدو وكأنها صحيحة للغاية، ويرافقها ما هو عبارة عن قناعة مضللة، وغالبًا ما يتخذ يقيننا كمؤشر للدقة.

في يوم الاثنين 29 من أغسطس عام 2005، ضرب إعصار كاترينا الساحل الجنوبي لأمريكا، و55 ميلًا من جنوب نيو أورليانز - وهي مدينة كثيفة السكان جزء كبير منها كان تحت مستوى سطح البحر.

اللواء ماثيو برودريك، مدير 300 بالتمام من الموظفين في مركز عمليات الأمن الداخلي بواشنطن العاصمة (والذي كان مركز تبادل المعلومات مع الاستخبارات على الأرض في الكوارث المحلية الكبيرة قبل تمريرها إلى البيت الأبيض)، كان رجلًا متمرسًا ومسئولًا في وقت إعصار كاترينا. وكانت لديه خبرة 30 عامًا في إدارة مركز عمليات سلاح البحرية، بما في ذلك إخلاء سايجون وفنوم بينه. فلو أن هناك شخصًا مؤهلًا لغربلة المعلومات الجيدة من السيئة، فهو برودريك. إلا أن خبرته الطويلة أخبرته أن التقارير الأولى غالبًا ما تكون غير دقيقة ومبالغًا فيها، ولذلك فقد أمضى ذلك الاثنين محاولًا الحصول على تأكيد من تقارير يمكن الاعتماد عليها عما إذا كانت سدود نيو أورليانز قد تم اختراقها. كانت التقارير تأتي مكثفة وسريعة، وبنهاية اليوم كان لديه الكثير من التقارير، بعضها متناقض، وكان عليه أن يقرر مصداقية هذه التقارير. وفي ذلك المساء ذهب إلى منزله بعد أن طمأن البيت الأبيض بأنه لم تكن هناك اختراقات كبيرة لسدود نيو أورليانز، ولم يخبر البيت الأبيض إلا في وقت متأخر من صباح يوم 30 من أغسطس أن السدود قد اختُرقت وأن معظم نيو أورليانز قد أصبح بالفعل تحت الماء. وقد أخر هذا استجابة الحكومة الفيدرالية 24 ساعة، مسببًا موت 1800 شخص وخسارة المئات والآلاف لمنازلهم ومصادر رزقهم. كان إعصار كاترينا كارثة كلفت حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية 86 مليار دولار أمريكي.

في تلك الساعات الـ 24 الحرجة بعد ضرب الإعصار للساحل الجنوبي، برودريك استمع إلى تلك التقارير بعناية، واختار بشكل انتقائي تقارير قليلة بدت له أقل مبالغة، مطبقًا طوال الوقت ما يذكره عن كيف أن التقارير الأولى لأحداث تعامل معها في السابق كانت مبالغًا فيها، وفشل في ملاحظة تقرير أو اثنين كانا يحملان حقيقة ما كان يتبين بالتدريج.

"إنها مسئوليتي ... أن أبلغ أولئك الموظفين الكبار"، أخبر برودريك لجنة مجلس الشيوخ التي كانت تحقق في رد الفعل على إعصار كاترينا، "فإن كانوا لم يتلقوا ... معلومات، فقد كان هذا مسئوليتي وخطئي"؛ وقد استقال لاحقًا مشيرًا إلى أسباب عائلية.

لدينا جميعًا "لحظات برودريك" عندما نغفل عن دليل حيوي لأننا ننهمك في استماع انتقائي وتذكر انتقائي، يزيدها سوءًا منحنى إبنجهاوس للنسيان لدينا.

هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للذاكرة تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 3.

أسطورة التجربة: كلما زادت خبرتنا، تحسنت قراراتنا (الفصل 4)
معرفة ما لا نعرفه غالبًا ما ننظر إليها على اعتبار أنه بداية للحكمة الحقيقية. وعلى الرغم من هذا يمكننا السماح لتجربتنا الخاصة بالحد من مجال رؤيتنا، وهذا
حقيقي بوجه خاص في حالة مايكروسوفت ومديرها التنفيذي ستيف بالمر (الذي هو الموظف رقم 30 في مايكروسوفت، ويمكنه القول بأنه قضى أكثر من 30 عامًا من
العمل المستمر مع نفس الشركة).
في استهانة بمنافسيه وتعلقٍ بأسبقية 20 عامًا في تطوير البرامج امتلكتها مايكروسوفت على منافسيها، يشتهر بالمر الآنَ بقوله عن جهاز آي فون:
"ليست هناك فرصة في حصول جهاز آي فون على حصة كبيرة من السوق. استحالة. إنه جهاز يتكلف 500 دولار. قد يجنون الكثير من المال، ولكن إن ألقيت نظرة
فعلية على الـ 1.3 مليار هاتف التي تُباع، فأنا أفضل أن تكون برامجنا في 60% أو 70% أو 80% منها، وليس 2% أو 3%، وهو ما قد تحصل عليه أبل".
على أية حال لم تكن إمكانيات السوق في تكنولوجيا الهاتف هي فقط ما استهانت به مايكروسوفت. ففي عام 1998، كان نموذج أولي لقارئ مايكروسوفت الإلكتروني الذي سوف يسمح للعملاء بتحميل إصدارات رقمية من أية مادة مكتوبة جاهزًا للانطلاق، إلا أن
مجموعة العمل التي طورت هذا النموذج الأولي لم تحصل على موافقة على المشروع؛ لأنه لا يبدو مثل ويندوز. وعلى الرغم من حجة الفريق بأن الهدف كان الحصول على كتاب، كتاب فقط، يظهر على الشاشة كاملة، وأن وضعه في نسخة إلكترونية ليس من شأنه إلا أن يقلل من تجربة المستهلك، فإن أحدًا لم يستمع
إليهم. وقد تم دمج مجموعة العمل لاحقًا مع مجموعة المنتجات الرئيسية للبرامج الخاصة بأوفيس - بقرتهم الحلوب. ليس من الصعب أن نفهم سبب قدرة أبل
وأمازون على غزو سوق قارئ الكتاب الإلكتروني بعد ذلك ببضع سنوات.
بدا وكأن مايكروسوفت كانت مرتبطة جدًا بنظام ويندوز وبرنامج أوفيس، فكل فكرة تخطر لفرق الموهوبين يجب أن تكون مبنية على ويندوز أو على أحد المنتجات
الموجودة الأخرى. يوجد في العمل هنا كل أنواع التحيز، وبشكل أساسي الانحياز للخبرة والتعلق. فعلى سبيل المثال، تم تصميم برنامج أوفيس لإدخال البيانات
بلوحة المفاتيح، وليس بالقلم أو الإصبع. استمر التفكير بالارتباط بلوحة المفاتيح. والمشكلة في تحيزات مثل التحيز للوحة المفاتيح كانت في أن المشاكل التي يحاول
شباب مبتكري مايكروسوفت حلها لم تكن مشاكل متعلقة بمنتج من منتجات مايكروسوفت. بالرغم من ذلك كان عليهم أن يجعلوا تفكيرهم متناسبًا مع كيفية
عمل مايكروسوفت، مما أبطأ وحطم العملية الابتكارية. عمت التحيزات الشركة في كل المستويات، مع فرض أقسام ويندوز وأوفيس اتجاه تطوير المنتج، مما ترك
الشركة غير قادرة على التحرك بسرعة عندما واجهها تغيير سريع في السوق.
من الطبيعي أن تستهين بالوافدين الجدد، ولكن الأمر يختلف تمامًا حين تستهين بطموح منافسيك. وبشكل أعم، من الواضح منذ فترة الآن أن التحول للأجهزة

المحمولة البنية السحابية يقلل الحاجة، والرغبة، لأجهزة الكمبيوتر الشخصي في المنازل والمكاتب ومراكز المعلومات. وتبدو مايكروسوفت متأخرة بأعوام في إدراك
هذا التحول المزلزل في السوق، محصورة في تفكيرها عن السوق الذي قادته بكفاءة ذات مرة.
سمحوا لأنفسهم أن يصبحوا ضحايا تجربتهم الخاصة، وسعر سهم
مايكروسوفت المتدهور خلال العِقد الماضي يعكس هذا بوضوح.
شـركة مايكروسـوفت مثـال عظيم علـى مـن يحصر نفسـه فـي تجربتـه الخاصـة - وهـو أمـر يقـع فـي فخـه العديد مـن شـاغلي المناصـب فـي الصـناعات الكبـيرة. إنـها طريقـة
للقيام بالأشياء يمكن أن تصبح مترسخة جدًا، لدرجة تجعل من الصعب تخطي ذلك النجاح. ومسيرة امتدت عشرين عامًا مع ويندوز لم تكن تعني أن هذا النظام
سوف يستمر في هيمنته.
في كل مجال يشكل رأي الخبير أو صوت التجربة معيارًا للاختيار - مدركات عالية التركيز مبنية على مرجع معرفي محدود، وأحيانًا تتضمن رؤية رهابية للعالم.
ففي كل مرة نستخدم معيار الخبرة في الاختيار نتجاهل جزءًا من الصورة.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للخبرة يتم استكشافها بشكل كامل في الفصل 4.
أسطورة التفاؤل: كلما شعرنا بالثقة في النتيجة، تحسنت قراراتنا (الفصل 5)
إن الميل للاندفاع بفعل شيء قد يتردد الآخرون في القيام به هو أمر شائع، ويحدث نتيجة الثقة المفرطة في أمرين:

- قدرتنا على التأثير في المستقبل والتحكم فيه.
- قدرتنا على توقع المستقبل.
المرات الكثيرة التي قد تكون قد شهدت فيها فقدان ميزانية، سواء كانت ميزانيتك أو ميزانية آخرين، تشير إلى حقيقة أن فرط الثقة أو التفاؤل غالبًا ما يكون في غير
محله.
هناك شيء متضمن في الطريقة التي تتم بها هيكلة المنظمات حول الكفاءة التي تشجع على التفاؤل. يكلف المسئولون التنفيذيون بتولي مسئولية الأسواق أو المحافظ
المالية لأن من المعتقد أن لديهم ما يلزم. لذلك من الأحداث النادرة أن تشاهد تواضع أحد القادة وهو يقف أمام مديريه التنفيذيين أو مجلس إدارته، ونقله مقدار
عدم تأكده بشأن الخطة التي يحاول الترويج لها. فنادرًا ما قد تسمعهم يقولون السبب الذي قد يؤدي إلى عدم نجاح خطتهم، فمن مهام التنفيذي أن يطرح بثقة
خطته وأن يحفز الثقة والتفاؤل في الآخرين. وفي الواقع سوف يقضون الوقت بالتحدث عن الخطة بشكل روتيني، في الوقت الذي يخفون فيه الأخطار والعقبات
المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك يكون تعاملهم مع تلك المخاطر والعقبات في العادة موضحًا لثقتهم في قدرتهم على توقع كيف سيكون رد فعل السوق. علاوة على
ذلك، هناك ميل لافتراض أن ما حدث في السابق سوف يحدث مرة أخرى.

في الواقع يبدو أن العديد من الثقافات التنظيمية تعيش على التفاؤل، وعلى كبح عدم اليقين على طول الطريق. الأزمة المالية العالمية جسدت تفاؤل جميع صناع
القرار في شركة بير ستيرن، مما أدى إلى انهيارها في بدايات عام 2008. كان انهيار الشركة مقدمة لخطر انهيار إدارة صناعة الخدمات المصرفية والاستثمارية بوول
ستريت في سبتمبر عام 2008، في أعقاب الأزمة المالية العالمية والركود. تمت تغذية هذا الانهيار بالتفاؤل وتم توثيقه على نطاق واسع منذ عام 2008.
عندما يكون المديرون التنفيذيون بشكل خاص تحت ضغط، يكونون أكثر عرضة للدفع قدمًا بافتراضات سوف يثبت لاحقًا خطؤها. وهذا الأمر غالبًا ما تتم تغذيته
بثقتنا في قدرتنا على دقة توقع المستقبل. إلا أن هذا التوقع غالبًا ما يستند إلى مصادر للمعلومات والمعرفة نقوم بالسحب منها بشكل انتقائي، مستخدمين معايير
الذاكرة والخبرة في الاختيار التي قمنا بوصفها في وقت سابق في هذا الفصل.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للتفاؤل تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 5.

أسطورة الخوف: كلما زاد ما لدينا لنخسره، تحسنت قراراتنا (الفصل 6)

خوفنا من الفشل أو من خسارة شيء ما يمكن أن يجعلنا نتخذ قرارات بلهاء. في حالة شركة كوداك، أبعدها خوفها من تفكيك عملها في الأفلام عن تقنية جديدة
مهمة مغيرًا إلى الأبد مسار تاريخ الشركة.
كوداك شركة رائدة، اخترعت التصوير الفوتوغرافي للهواة وكوفئت بعقود من نمو الإيرادات المجزية، فيما غيرت سلسلتها من الكاميرات الرخيصة، ومنتجات
الأفلام وورق التصوير الفوتوغرافي من فكرة الناس عن التصوير الفوتوغرافي. كانت حينذاك رائدة العالم في مبيعات أفلام التصوير الفوتوغرافي وأوراق طبع الصور،
ومع هوامش الربح الهائلة، تضاعفت قيمتها أضعافًا مضاعفة. إلا أنه في أواخر الثمانينيات، عندما تم تقديم التصوير الرقمي، اتجه هواة التصوير الفوتوغرافي
للتصوير الرقمي بشكل أكبر مما كان يعني أنه لم تعد هناك أفلام، ولا حاجة لتحميض الأفلام.
ما هو غير معروف لدى العامة على أية حال أن كوداك اخترعت التصوير الرقمي، وصنعت التكنولوجيا، وكانت في الواقع أول من استخدمها. ولكن بسبب الخوف
من أنهم قد يفككون مبيعاتهم للأفلام، اتخذت الإدارة التنفيذية في ذلك الوقت قرارًا بألا تسوقه. وفي سعيها للدفاع عن عملها القديم وتمديده، منحت كوداك
رخصة براءة اختراع التصوير الرقمي لشركات تصنيع الكاميرات، وهجرت البحث والتطوير في خط الإنتاج، وحافظت على تركيزها على عملها الأساسي. استمرت
كوداك في صنع أفلام أفضل وأسرع وأرخص للهواة، وفي نهاية المطاف دفعوا أنفسهم نحو دمار قدرتهم على التنافس - التكلفة الحقيقية لخوفهم.
في بدايات عام 2012، قدمت كوداك طلبًا لإعلان الإفلاس وفقًا لقانون الإفلاس 11.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للخوف يتم استكشافها بشكل كامل في الفصل 6.

أسطورة الطموح: كلما ازداد طموحنا الشخصي قوة، تحسنت قراراتنا (الفصل 7)

الطموح من بين أقوى وأكثر القوى إبداعًا في العالم، وفي كثير من الأحيان السبب في إنجاز الأشياء. وبينما يمكنه أن يدفعك كي تكون أفضل، وتحصل على المزيد،
وتكون الأول، والأكبر وهلم جرًّا، إلا أنه أيضًا من أكثر القوى خطورة إن لم يُكبح جماحه. فإن لم يُكبح، يمكن للطموح أن يتخطى الحدود، ليصبح غرورًا وبخلًا.
والغطرسة ليست بعيدة عن ذلك، لا يحركها الطموح للمؤسسة ولكن الطموح الذاتي، مما يؤدي في النهاية إلى تدمير الذات.
مثل هذه الغطرسة يمكن أن تباغتنا من حيث لا ندري، كما فعلت مع فريد جودوين المدير التنفيذي المنبوذ لبنك آر بي إس RBS (رويال بنك أوف سكوتلاند).
سجله الطويل في الاستحواذ على الشركات معتمدًا على القروض الائتمانية على جانبي الأطلنطي (بما في ذلك شراء شركة نات ويست عام 2000، وهي شركة أكبر
حجمًا من آر بي إس بثلاثة أضعاف في ذلك الوقت)، حمل العديد من الأدلة على العجرفة التي صاحبت صفقته الأخيرة - وهي شراء بنك إيه. بي. إن أمرو الذي
دفع فيه مبلغًا كبيرًا جدًا. وقد اتخذ قرارات تجاهلت نصيحة حكيمة بالتوازن بين رأس المال والأصول، مما ترك رويال بنك أوف سكوتلاند يعاني من نقص رأس
المال، وقد تسبب هذا في تأميمه بعد ذلك بوقت قصير؛ كيلا يسقط اقتصاد المملكة المتحدة معه.
كان طموحه طوال الوقت أن يبني أكبر شركة في العالم، وهو ما نجح جودوين في تحقيقه عام 2008 عندما ترأس صعود آر بي إس السريع على الساحة العالمية
باعتباره أكبر شركة في العالم (بأصول تبلغ قيمتها 1.9 تريليون جنيه إسترليني)، وخامس بنك من حيث تقييم سوق الأسهم. وقد استقال قبل شهر من إعلان آر
بي إس أكبر خسارة في تاريخ الشركات البريطانية، نحو 24 مليار جنيه إسترليني. كانت هذه هي التكلفة الحقيقية لطموحه وفشله في الحكم بحكمة على التحديات
المرتبطة ببناء منظمة قادرة على التحمل.
من المعروف الآن أن أولئك الذين عرفوه وعملوا عنده قد نصحوه بالحذر، إلا أن طموحه كان قوة دافعة، والعديد لاحظ هذه الصفة. البعض أعجب بها بينما
الآخرون رأوها عجرفة، فقد أبرز إحساسًا بالثقة بالنفس فتن أتباعه. وعلى الرغم من الإزعاج الذي أثاره منتقدوه، فإنه أعطى دائمًا الانطباع بأنه كان يعرف إلى أين
يذهب وما الذي سوف يفعله عندما يصل إلى هناك، وهذا الانطباع ثبت في النهاية أن فيه دماره؛ إذ تحول إلى غرور متجبر وعجرفة كلفاه عمله ومهنته والكثير من
حياته، ناهيك عن ذكر عشرات الآلاف من الموظفين والعملاء الذين كانوا يعتمدون على بنك آر بي إس.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للطموح تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 7.
أسطورة التعلق: كلما زادت العاطفة الممنوحة لأفكار أو أشخاص، تحسنت قراراتنا (الفصل 8)
حتى عندما نتخذ القرارات بأنفسنا غالبًا ما نراعي الكيفية التي قد يتلقى بها الآخرون قراراتنا. الأسئلة الإنسانية جدًا مثل: "هل سيشعرون بالخيانة؟" "هل

ستشعر بخيبة الأمل؟" "هل سيشعر بأنه قد تم تضليله؟" "هل سيلومونني؟" "هل يظن فريقي أنني أقوم بقفزة خلفية؟" وما إلى ذلك.
يمكنك أن تتعلق بشخص، أو بمجموعة أشخاص، أو بتاريخ مشترك، وأيضًا بخطط، وأفكار، وحتى بماركات شهيرة. مثل هذا التعلق والارتباط يمكن أن يؤثر على
نوعية القرارات. أدب الأعمال التجارية مليء بأمثلة متناثرة لمديرين تنفيذيين نظروا عبر عدسات التعلق واتخذوا قرارات سيئة، وبخاصة التنفيذيين الذين، على
أساس مبدأ تكاليف الإغراق، استمروا بالبقاء متعلقين بخطة استنفدت الغرض منها.
في عام 2001، أعلن ماكدونالد إعادة هيكلة كبرى بعد العديد من الأرباح ربع السنوية المتراجعة، والديون المتزايدة وأسعار الأسهم التي هبطت 60% في 3 سنوات.
قبل هذه المرحلة، كانت الخطة الوحيدة التي يتبعونها هي فتح محلات جديدة (بدلًا من تحسين المحلات الموجودة). وقعوا ضحايا لتحيز التعلق - تعلقوا بخطة
واحدة للنمو، وهي المزيد من المحلات الجديدة.
رغم امتلاكهم علامة تجارية كانت سادس أشهر علامة في العالم، كان الأداء مخيبًا للآمال في العقد الماضي من حيث تراجع الأرباح وضعف أداء السهم، والأهم
من ذلك انخفاض مستوى الطعم مقارنة بالمنافسين، فقد كان أصحاب الامتياز المعارضون وتغيير الوصفات لتقليل التكلفة يدفعون العملاء بعيدًا.
رئيس مجلس الإدارة وقتها والمدير التنفيذي مايكل كوينلان سئل في مقابلة بمجلة نيوزويك إن كانت هناك حاجة للتغيير، فقال: "هل يجب علينا أن نتغير؟ لا، لا
نحتاج إلى التغيير، فلدينا العلامة التجارية الأكثر نجاحًا في العالم". زحف وهم التعرض للخطر والترشيد الجماعي إلى المنظمة، لكن الأهم من ذلك أنهم وقعوا
ضحية للتعلق بإطار خطة واحدة، وهي طريقة للنمو أصبحت المنطق المهيمن.
في نهاية المطاف حصلوا على قائد جديد، مع أفكار جديدة وعقلية متفتحة، قائد حوّل الخطة سريعًا بعيدًا عن تعلق الشركة التقليدي واعتمادها على النمو عبر
فتح وحدات جديدة إلى تحسين المحلات الموجودة وتوليد مبيعات جديدة من المحلات الموجودة. هذا النهج غير العاطفي لتحقيق ما كانوا بحاجة له كان مفتاح
التحول لماكدونالدز. كانوا أخيرًا قادرين على تحدي وتحييد هذا التحيز للتعلق.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للتعلق تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 8.
أسطورة القيم: كلما زادت قوة ثقافة المؤسسة أو نظام المعتقدات، تحسنت قراراتنا (الفصل 9)
إن التزامنا الفريد بمجموعة من القيم أو المعتقدات يمكن أن يباغتنا بطرق قد تكون لها عواقب كارثية، كما في حالة آلان جرينسبان، رئيس مجلس إدارة البنك
الفيدرالي لخمس فترات، والذي تم تكريمه من قبل كل المعلقين، وأشير إليه بانتظام أنه "أكبر مصرفي في التاريخ"، وشهرته تمتد إلى خارج الولايات المتحدة؛ إذ
حصل على وسام جوقة الشرف الفرنسية وبريطانيا جعلت منه فارسًا فخريًا. وحين مثل أخيرًا في أكتوبر عام 2008 أمام لجنة تابعة لمجلس النواب الأمريكي
للشهادة خلال تحقيق في الأزمة المالية، بدأت كل أنواع الكوارث بالتكشف. ففي البداية كانت هناك أزمة الرهن العقاري التي أدت إلى أزمة سيولة تبعتها أزمة

ائتمــان، وأزمـــة مصــرفية، وأزمـــة فــي العملــة، ثــم أزمــة فــي التجــارة. ولكـن الأكثـر أهميــة هــو أن هـذا الانــهيار للاقتصـاد العــالمي بشـر بأزمــة أيـدولوجية أيـضًا، تعتمـد علــى
نموذج واحد للطريقة التي يمكن أو يجب أن يعمل بها السوق.
نموذج جرينسبان لكيفية عمل الأسواق هو أنها سوف تنظم نفسها. وقد كان هذا اعتقادًا راسخًا واعتمده العديد من الممولين حسب شهادة كتب مايكل لويس.
وقد قدمت واكسمان، وهي واحدة من أعضاء اللجنة، تفسيرًا لجرينسبان أثناء التحقيق حين تعثر في تفسير ما حدث - "لقد اكتشفت أن وجهة نظرك للعالم،
وأيدولوجيتك لم تكونا صحيحتين". فأجابها جرينسبان "تمامًا، هذا على وجه التحديد السبب في أنني صدمت، لأنني كنت قد أمضيت 40 عامًا أو أكثر وهي ناجحة
بشكل استثنائي حسب أدلة كثيرة جدًا".
صدم جرينسبان، ولكن لم يكن هذا الأمر لأنه لم يتم تحذيره، فقد تحدى عددًا لا حصر له من الناس بمبدأه في إلغاء الضوابط، ومن ضمنهم اقتصاديون حائزون
على جائزة نوبل. وفي الحقيقة فقد أخذ خطوة استثنائية في إسكات أحدهم عن طريق إقناع الكونجرس الأمريكي بتمرير تشريعات تمنع رئيس لجنة تداول السلع
الآجلة حينذاك -بروكسلي بورن- وهو خبير اقتصادي كان قد دعا إلى تنظيم سوق للمشتقات، مستشهدًا بـ "مخاوف كبيرة من عواقب مثل هذا التنظيم". كانت
ثقة جرينسبان في نموذجه عن الطريقة التي يسير بها العالم كانت مطلقة وراسخة.
لـــدينا جمـــيعًا "لحظـــات جرينســـبان" حـــين نأخـــذ أمـــرًا علـــى أنـــه حقـــيقي وأســـاس معتقـــداتنا، متجـــاهلين الـــدليل الـــذي قـــد يوحـــي بـــالعكس، حتـــى يحـــدث شـــيء كـــارثي بالطبع، فتصيبنا الصدمة فجأة في كيف أن مجموعة من المعتقدات أو القيم كانت تعمينا وتقودنا بعيدًا عن كل نجاح كنا نهدف إليه.
بيرستون مارستيلر ونيوز كورب أمثلة لشركات اتخذت قرارات شكلتها قيمهم ومعتقداتهم، وانتهى بهم الحال عن غير قصد بالإضرار بسمعتهم ضررًا لا يمكن
إصلاحه.
هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للقيم تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 9.
أسطورة السلطة: كلما زاد تحكمنا أو نفوذنا، تحسنت قراراتنا (الفصل 10)
اعتمـــادنا عـــى الســـلطة الممنوحـــة لنـــا يمكـــن أن يمنعنـــا مـــن الطعـــن فـــي تفكيرنـــا، وإحاطـــة أنفســـنا بـــأناس يـدعمون آراءنـا أو علـى الأقـل لا يتحـدوننا تزيـد مـن قـوة آراءنـا.
والمديرون التنفيذيون الذين يحكمون بقوة مركزهم يفشلون في النهاية. وعادة ما تستلزم بعض الأحداث المتهورة -خطأ استراتيجيًا، تدهورًا في أسعار الأسهم، أثرًا
لفضيحة- لخلق ظروف لمثل هذا الفشل الشخصي أن يحدث.
ربما أكثر عمليات الطرد وحشية لأحد المديرين التنفيذيين في شركة عامة كبيرة كان مدير شركة مورجان ستانلي، فيليب بيورسيل. وقد وجد منتقدو بيورسيل تأييدًا
بسبب موجة رحيل المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى (الذين لم يتمكنوا من العمل معه)، وأسعار السهم المتأخرة، وتوقعات الأرباح غير المؤكدة. ولكن يبدو أن

هــذه مجــرد أعــراض كمــا يعتقــد الجمــيع لقضــية أعمق تتعلـق بكيفيـة اتخـاذ القـرارات الرئيسـية فـي مورجـان سـتانلي، وكـيف أن بيورسـيل اسـتخدم السـلطة للحكـم، ولغرس الطاعة، والمطالبة بالولاء، وإنزال الانتقام فيمن يشتبه في أن له ولاءً مشتركًا.

يقال إن أسلوبه الميكيافيلي الذي يتميز بالقسوة والاستبداد والانطواء، كان الملام في رحيل العديد من كبار المسئولين التنفيذيين. فبعد أن أصبح مديرًا تنفيذيًا في عــام 1997، كلــف بــدمج واحــدة مــن أفضل الأعمـال المصـرفية الاسـتثمارية (مورجـان ستانلي) وشبكة وسـاطة التجزئـة (ديـن ويتـر التـي جـاء منـها بيورسـيل) فـي شـركة خــدمات ماليــة متكاملــة واحــدة. وخــلال الــدمج، قيــل إنــه أظــهر عــدم تســامح مـع المعارضـة أو حتـى الجدال، وأحـاط نفسـه بـالرجال والنسـاء الـذين يوافقونـه طـوال الوقت، وطلب الولاء لنفسه على حساب المنظمة. وعلاوة على ذلك، فقد تمت الإفادة في ذلك الوقت بأنه قد أبعد الشركة عن هيئاتها التنظيمية، وتمكن من إثارة ضيقهم بأسلوبه المتعالي والمتغطرس في مجموعة قضايا كانت الشركة تواجهها في المحاكم حينذاك.

حتى قرب نهاية مدة إدارته، عندما قام المجلس بإجراء مقابلات مستقلة مع مسئولين تنفيذيين، وقدموا التقارير لبيورسيل لمعرفة ما الذي كان يحدث في الواقع، رفض قبول المسئولية عن الروح المعنوية الواهنة وعدم وجود ترابط قوي. أعقب ذلك حملة علنية طويلة جدًا وقاسية لمدة شهرين، شنها في الإعلام مجموعة من ثمانية مسئولين تنفيذيين راحلين مطالبين برحيل السيد بيورسيل. في البداية أخطأ المجلس في الحكم على الهجمات على السيد بيورسيل من المسئولين التنفيذيين السابقين على اعتبار أنها ثأر شخصي ولا تهدد أداء الشركة، وأخيرًا تخلوا عن تأييدهم الطويل لبيورسيل واتخذوا الإجراءات لعزله.

من الواضح أن شركة مورجان ستانلي، تحت إدارة بيورسيل، كانت محبطة بسبب أسلوب اتخاذ القرار المبني على القوة وليس على التأثير. وقد أعاد المجلس تعيين جون جيه ماك، الذي كان قد تم إخراجه في صراع على السلطة منذ نحو أربع سنوات مضت، في منصب الرئيس التنفيذي.

هذه الأسطورة في اتخاذ القرار وتأثير التحيز الكامن للسلطة تم استكشافها بشكل كامل في الفصل 10.

الخلاصة

لتوضيح تكاليف التفكير المتحيز، استخدمنا أمثلة موثقة جيدًا وبارزة لقادة وشركات وقعوا ضحية لهذه الأساطير الثماني لاتخاذ القرار وللتحيز الكامن، والتي تبين بشكل واضح كيف يمكن لتأثير القرارات المتحيزة أن يكون مكلفًا. ولكن هذه الأمثلة ليست أمثلة المرة الواحدة؛ لأننا سنعرضها في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

من خلال عملنا وخبرتنا الاستشارية على مدار الثلاثة عقود الماضية جمعنا مئات الأمثلة لقادة وقعوا ضحية لهذه التحيزات، وسوف نطرح هذه المخاطر على الحياة مع أمثلة مستخلصة من هذه التجربة لنظهر أنك قد تكون خاضعًا لبعض هذه التشوهات حتى في القرارات التي تتخذها اليوم.

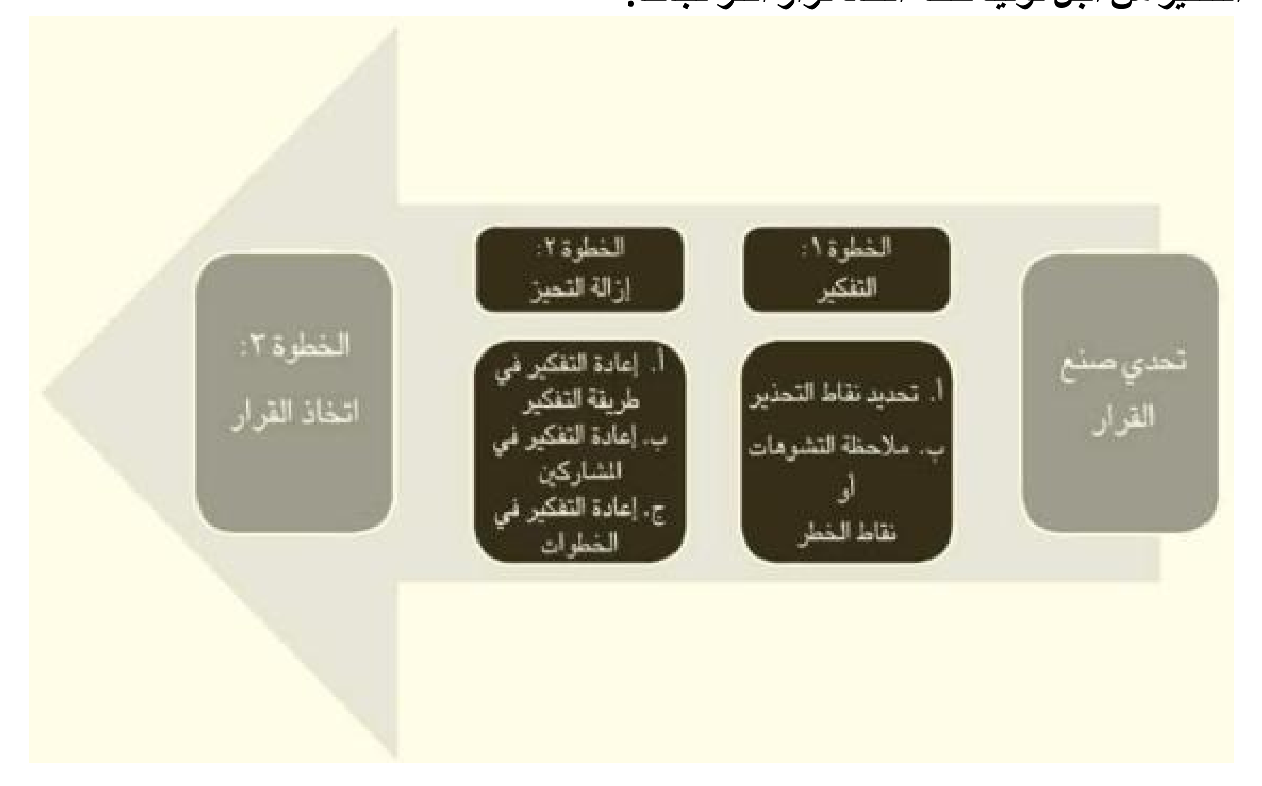
المعرفة هي الأساس، فنحن غير مدركين بوعي المفاهيم الأساسية، والقواعد الرئيسية، والتفضيلات المرتبطة بعقولنا. هذا النقص في المعرفة يجعل أحكامنا بعيدة
عن الدقة، وليست مدروسة بما فيه الكفاية، ومدفوعة ثقافيًا وعاطفيًا ومن المحتمل أن تدمر مصداقيتنا كصناع قرار.

على أية حال قبل أن يصيبنا اليأس بسبب كم نحن معرضون لما هو حقًا عملية غير دقيقة من اتخاذ القرار، هناك أمل.

بعض هذا الأمل يتواجد في حقيقة أن هذه "الأخطاء" يمكن تمييزها عن طريق معرفة أفضل، وملاحظة وتدريب واعٍ ومتأنٍ والتصرف بها عن طريق الاختيار المستنير

وبعض المهارات شديدة البساطة التي يمكن لأي قائد الحصول عليها. في الجزء الثاني نقدم هذه المهارات في إطار بسيط (انظر الشكل 2-1) سوف يساعدك على
تحدي الأساطير، وعلى تجنب الفخاخ العديدة وتصحيح التحيزات، وعلى أن تكون صانع قرار أفضل، وفي النهاية قائدًا أفضل.

كل فصل من الفصول التالية متوج بعلامات تحذير تساعد صانع القرار على أن يدرك متى قد تكون عملية اتخاذ القرار مشوهة أو مثيرة للشبهة. وما أن يتم إدراك
وجود هذا الخطر، يعيد صانع القرار تفكيره في طريقة التفكير، أو في المشاركين، أو في خطوات التفكير من أجل توليد خطة اتخاذ قرار أكثر نجاحًا.



لاحظ:

كل فصل متوج بعلامات تحذير ستساعد صانع القرار في إدراك متى قد تتعرض عملية اتخاذ القرار للخطر أو التشويه. عند رؤية وجود هذا الخطر، يعيد صانع

القرار التفكير في طريقة التفكير، أو المشاركين، أو خطوات التفكير من أجل توليد خطة ناجحة لاتخاذ القرار.

الشكل 2-1 إطار العمل لاتخاذ القرار

الجزء 2

مقدمة الجزء 2

دعونا في البداية نأخذ جولة قصيرة عبر تاريخ التفكير والأحكام المعيبة والقرارات المترتبة عليها:

"أعتقد أن هناك سوقًا عالمية ربما لخمسة أجهزة كمبيوتر".

توماس واطسون جونيور، رئيس شركة أي بي إم 1956-1970

"من بحق السماء يريد أن يسمع الممثلين يتكلمون؟".

هاري إم. وارنر، وارنر برازرز، 1927

"لا نحب نغماتهم. مجموعة من لاعبي الجيتار في طريقهم للخروج".

ديكا ريكوردز خلال طردهم فريق البيتلز، 1962

"لن يتمكن التليفزيون من الصمود في أية سوق يستحوذ عليها في الشهور الستة الأولى، فالناس سوف تمل سريعًا من التحديق في صندوق من خشب الأبلكاش كل مساء".

داريل إف. زانوك، رئيس تونتيث سينشري فوكس، 1946

"كل ما يمكن اختراعه تم اختراعه بالفعل".

تشارلز إتش. دويل، مفوض براءات الاختراع عام 1899

بينما يبدو العديد من هذه الأحكام الآن سخيفًا، ولكن كما هو الحال مع هذه الأحكام ليس لدينا إلا الإدراك المتأخر والتاريخ كي يساعدانا على كشف كم كنا مخطئين.

في هذا الجزء من الكتاب سندرس عن كثب الطريقة التي نرى بها ما نراه، ونفسر ما نراه، ونتوقع استنادًا على تفسيراتنا، وبعد ذلك نستند في أحكامنا وقراراتنا على تلك النماذج العقلية شديدة الشخصية للكيفية التي يعمل بها العالم. ونحن نشير لذلك بـ "الحياة السرية" للقرارات، بسبب طبيعتها غير المرئية، ولأنها جانب من جوانب عملية صنع القرار لا يُكتشَف إلا نادرًا، سواء كان منا أو ممن يهتمون بقراراتنا، فيما عدا إدراكنا المتأخر. ودون كشف هذه "الحياة السرية" سوف نستمر باتخاذ القرارات، مع نتائج كارثية في بعض الحالات، بالنسبة للفرق والأعمال التجارية التي نقودها.

على أية حال كي نرى علاقتها بالأعمال والخراب الذي يمكن لهذه الأساطير أن تنزله بنوعية الأحكام والقرارات، علينا أن ندرس عن كثب التحديات الصعبة التي على القادة اليوم ترويضها. ونرى ذلك في خمسة تحديات لاتخاذ القرارات:

- بناء الوضوح الاستراتيجي والتماسك (ما رسالتنا):

- تحديد إلى أين يتجه العالم وأسواق الشركة ووضع رؤية للكيفية التي تجب على الشركة إعادة ترتيب وضعها.

- اختيار وتطوير الفريق الصحيح (من نختارهم كأعضاء للفريق):

- تحديد (وإذا لزم الأمر توظيف) الموهبة التي يمكن أن تحول هذه الرؤية لواقع.

- إشراك أصحاب الأسهم (الذين يجب أن تكون لهم أهمية):
- معرفة كيف تعمل الشركة بشكل شامل في الحقيقة، وإشراك كل أصحاب أسهمها بصراحة وبشكل بناء من أجل منافع مشتركة طويلة المدى.

- قيادة التغيير وتوجيهه (ما الذي يجب تغييره):
- اتخاذ القرارات الصعبة الضرورية لإزالة عوائق النجاح.

- المخاطرة بالتدقيق بالمنظمة (ما المخاطر):
- فهم المشاكل التي تواجهها الشركة بطريقة عميقة وجوهرية لضمان استمراريتها.
على أية حال، عند دراستنا لتلك القرارات الخمسة، يجب أن نلاحظ القوى "السرية" المشاركة. تعمل هذه القوى بشكل كبير على مستوى اللاوعي أو اللاشعور، وهكذا نكون غير مدركين للتأثير الذي تقوم به على اختياراتنا. فيما يشبه إلى حد كبير الجبل الثلجي، فلا نحن ولا من يتلقون قراراتنا نرى "الأسرار" تحت مستوى الماء الحافل بالتحيزات.
باختصار، نكشف ثماني أساطير في اتخاذ القرار (الشكل م2-1) تدمر وتشوه أحكامنا، ونبينها بالأسفل مع الأخطار المصاحبة لها (ودرجاتها هي عالٍ، ومتوسط، ومنخفض) (الشكل م2-2) التي تطرحها في القرارات الخمسة الأساسية التي يتطلب من جميع القادة اتخاذها. كل فصل في هذا القسم سيتفحصها بالتفصيل باستخدام أمثلة نموذجية متخذة من ممارستنا الاستشارية، ويعطيك خططًا لمواجهة هذه الانحيازات وتقليل أخطار القرار التي قد تسببها دون وعي. كلما أسرعنا بإدراك هذه القوى السرية، اتخذنا مكانًا أفضل في اتخاذ اختيارات أذكى وقرارات أفضل.

الفصل	الأسطورة	الحقيقة
3	ذاكرتنا الدقيقة للأحداث الماضية مدخل يعتمد عليه في قراراتنا	الذكريات قد تخدع
4	كلما زادت خبرتنا، تحسنت قراراتنا	الخبرة قد تشكل فخًا
5	كلما شعرنا بالثقة في النتيجة، تحسنت قراراتنا	التفاؤل قد يحجب الرؤية
6	كلما زاد ما لدينا لنخسره، تحسنت قراراتنا	الخوف قد يتسبب في مزيد من الأذى
7	كلما ازداد طموحنا الشخصي قوة، تحسنت قراراتنا	الطموح قد يصدم
8	كلما زادت العاطفة الممنوحة لأفكار أو أشخاص، تحسنت قراراتنا	التعلق قد يضلل
9	كلما زادت قوة ثقافة المؤسسة أو نظام المعتقدات، تحسنت قراراتنا	القيم قد تصدم
10	كلما زاد تحكمنا أو نفوذنا، تحسنت قراراتنا	القوة قد تفسد

الشكل م2-1 ملخص الأساطير والأخطار التي تواجه صانعي القرارات

تحدي القرار	انحياز الذاكرة	انحياز الخبرة	انحياز التفاؤل	انحياز الخوف	انحياز الطموح	انحياز الارتباط	انحياز القيم	انحياز القوة
مـــا رسالتنا؟								
من نختارهم كأعضاء للفريق؟								
من الذين يجب أن تكون لهم أهمية؟								
ما الذي يجب تغييره؟								
مـــا المخاطر؟								

المفتاح

خطر مرتفع

خطر متوسط

خطر منخفض

ملحوظة : مستوى خطر الانحياز هو حسب المجال ومعتمد على مجال العمل، وبالتالي الرسم أعلاه تجب قراءته على هذا الاعتبار واتخاذه كدليل فقط.

الشكل 2م-2 ملخص الأساطير والأخطار التي تواجه صانعي القرارات

بالرغم من عرض هذه الانحيازات في فصول مفردة، لا يجب اعتبارها قابلة للتصنيف في صناديق مميزة مرتبة، وإنما أنها متداخلة بطرق معقدة كما توضح أمثلة القضايا المختارة.

هيا نكشف وندقق في الحياة السرية للقرارات بشكل أقرب...

تحدي أسطورة أن ذاكرتنا الدقيقة للأحداث الماضية مدخل يعتمد عليه في قراراتنا.
أظهرت عالمة النفس تالي شالوت بصورة مقنعة كيف أن ذاكرتنا لا يمكن الاعتماد عليها. ففي كتابها Optimism Bias روت دراستها لذاكرة شهود العيان في الهجمة الإرهابية في 11 من سبتمبر من عام 2001 في مدينة نيويورك، وقد أثار اهتمامها حقيقة أن الناس شعرت أن ذكرياتها كانت بدقة شريط الفيديو. وغالبًا ما كانت مليئة بالأخطاء. أظهر مسح أجري حول الولايات المتحدة أنه بعد 11 شهرًا من الهجمات، كانت ذكريات الأفراد عن تجربتهم في ذلك اليوم متسقة مع سردهم الأولي (الذي أعطوه في شهر سبتمبر من عام 2001) فقط في 63% من المرات. كما أنهم كانوا أيضًا ضعفاء في تذكر تفاصيل الحدث، مثل أسماء شركات الطيران. وما هو أكثر إثارة للاهتمام أنهم كانوا مصرين على ذكرياتهم. من أين أتت تلك الأخطاء في الذاكرة؟
لأن ذكرياتنا ليست نسخًا طبق الأصل لخبراتنا السابقة، بل مبنية على وقت التذكر، المواد المستخدمة في إعادة بناء تلك اللحظة هي استدلالات منطقية تملأ التفاصيل المفقودة، وترافق الذكريات التي تنسجم مع الذاكرة الأصلية والمعلومات الأخرى ذات الصلة. نحن نطبق الأساليب البحثية أو القواعد الأساسية (فهمنا للطريقة التي يعمل بها العالم) كي نتذكر من تفاصيل تلك الذكرى، وهذا بدوره يتيحها لكل أنواع التفسيرات الشخصية في وقت التذكر. إن كانت المعلومات في ذاكرتنا متحيزة، فمن الواضح أن الأحكام المستندة على الذاكرة متحيزة، ولذلك علينا تطبيق بعض التفكير الحكيم المدرك كي نزيل تحيز القرارات المستقاة من استدعاء الذكريات.
هذه الأحداث التي قد تمت إعادة بنائها لا تقتصر على الخبرات الشخصية، بل هي متفشية في الأعمال التجارية اليوم.
التحدي
الصورة التي "أعدنا بناءها" للأحداث لا تعكس أبدًا الحدث الحقيقي. لتوضيح ذلك، قم بأداء هذا التمرين البسيط. أغلق عينيك وقم باستدعاء مشهد اختبرت فيه شيئًا ممتعًا. لا تقرأ المزيد حتى تنتهي من استعراض المشهد في عقلك. هل رأيت نفسك فيه؟ معظم الناس يفعلون. إن رأيت نفسك فيه، فلا بد أنك قد أعدت بناءه، إلا لو كنت تنظر إلى نفسك خلال التجربة الأصلية بالطبع.
الشعور الذي رافق الحدث، والمعنى الذي ربطناه به في وقت لاحق، هو أيضًا جزء من تلك الذكرى بشكل كبير. ما نتذكره عن التجربة يعمل كعامل تصفية لتصورنا عن العالم، وبالتالي نفس التجربة يتذكرها كل واحد منا بطريقة مختلفة جدًا. ولهذا السبب حينما يواجه المسئولون التنفيذيون فشلًا أو انتكاسة (مصحوبة بغضب، وألم، وخيبة أمل، وحزن، وما إلى ذلك)، قد يتذكرون غالبًا بشكل انتقائي دورهم فيه ثم يفشلون في استخلاص الدروس الصحيحة منه.

يحـيلون إلــى ذاكرتــهم "التــي أعــادوا بنــاءها" أهميــة كبيرة للعوامـل المنسـوبة، مثـل الحـظ أو العوامـل الخـارجيـة. مثـل هـذه الخطـط العقليـة تسـاعدنا فـي الإفـلات مـن العقاب لفشل معين. بغض النظر عن دوافعنا، ما نتذكره يتحول إلى شيء لم يعد دقيقًا.
أبحــاث تشــوهات الــذاكرة الآن تظــهر كــيف أن ذاكرتنــا متاحــة للتــأويل (ســواء كــانت بسـيطة أو معقـدة). مـن الواضـح الآن فـي الحقيقـة مـن العقـود الثلاثـة الأخـيرة مـن أبحاث الذاكرة أن ذكريات الناس ليست مجرد مجموع كلي لما قاموا به، بل إنها مجموع كلي لذلك بالإضافة إلى ما اعتقدوا أنهم قد اختبروه، وما قيل لهم، وما يؤمنون به. كما سنرى، نحن لا نسمح فقط لتبرير ما بعد الحدث بشكل متكرر أن "يلوث" الذاكرة بطريقة تخدم المصالح الشخصية، بل لدينا أيضًا القدرة الفائقة على استيعاب داخل الذاكرة "الحقائق" التي تنسجم مع المفاهيم السائدة لدينا عن "كيف قدّر للعالم أن يكون".
الذاكرة مهمة لكل قرار نتخذه في الأعمال التجارية. الكثير من الأحكام التي نصدرها تستند إلى الذاكرة، بمعنى أننا لا نملك المعلومات أو البيانات اللازمة لإصدار الأحكام التي تقع أمامنا مباشرة، ونتيجة لذلك نستخلص من المعلومات المستفادة في الماضي التي تم تخزينها في ذاكرتنا طويلة المدى، والتي نظنها ذات صلة بذلك الحكم. على الرغم من كون الذاكرة إعادة للبناء، وأن ذكرياتنا تتأثر بالكثير من العوامل المتحيزة، نثق بذاكرتنا بقناعة لا جدال فيها.
فيمــا نقــوم باســتدعاء وإعــادة بنــاء الـذكريات فـي الأعمـال التجاريـة الـيوم، يمكـن للتشـوهات أن تتسـلل دون تـأثير خـارجي واضـح، ويمكـن لتلـك أن تصـبح أجزاءً مـن المعلومات الخاطئة. تأتي المعلومات الخاطئة في أشكال خفية عديدة، وغالبًا في أشكال لا ندركها. حين يتحدث شهود حدث ما مع أحدهم الآخر، أو عندما يتم استجوابهم بأسئلة توجههم أو بأساليب موحية، أو عندما يرون تغطية الإعلام بخصوص حدث ما، يمكن للمعلومات المضللة أن تدخل الوعي ويمكن أن تتسبب في تلوث الذاكرة، وهذه ليست، بالطبع، المصدر الوحيد للتحيز أو لتحريف الذاكرة. سوف ندرس المجموعة الكاملة للتشوهات في القسم التالي.
نظرة أقرب
العلوم المعرفية ودراسات الدماغ تظهر أننا نستخدم مخازن ذاكرتنا، وهناك ثلاثة أجزاء لهذه المخازن:

- المخزن الحسي - حيث يتم تلقي المعلومات الحسية الواردة وتحويلها على مدى بضع ثوان.
- المخزن قصير المدى - وهو ذاكرة محدودة نشطة قصيرة المدى يقع فيها معظم التفكير الواعي.
- المخزن طويل المدى - ذاكرة ذات سعة أكبر طويلة المدى نخزن فيها المفاهيم، الصور، الحقائق، الإجراءات، الأساليب البحثية (يمكن للمرء أن يطلق عليه صندوق الأدوات المعرفية) - التي اكتسبناها على مدى عمر من إصدار الأحكام.

وعلاوة على ذلك، ذاكرتنا (سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى) محدودة بمبدأين:

- القدرة - يتم ترميز المعلومات بطرق أقل أو أكثر كفاءة، ويعمل هذا على خفض أو زيادة ما تم تذكره، وهذا هو قدرة الذاكرة.
- التفسير - عملية الترميز نفسها تعتمد على المعنى الملحق بالمعلومات، ويحمل المعلومات والربط الذي نقوم به بالمعلومات التي نحتفظ بها على حد سواء.
بمعنى آخر ذاكرتنا متأثرة بكمية ما يستطيع الدماغ حمله والتفسيرات التي نعطيها لتلك الأحداث (ما بعد الحدث). ولذلك، فإن ذكريات الأحداث لدينا، وتفسيراتها، واستيفاءها لمزيد من الأحداث متأثرة بعوامل أخرى غير دقتها. التوقعات التي نتخذها ونستند إليها في قراراتنا تتولد من نظام محدود، قابل للخطأ
وغير مكتمل، ترابط مع بعضه بواسطة المعنى الذي أعطيناه لخبرتنا في الأحداث.
علماء النفس وعلماء الإدراك الذين يدرسون الذاكرة يدعون أن الذكريات عرضة للأخطاء، ويرجع ذلك جزئيًا للنظام العصبي المسئول عن تذكر أحداث من ماضينا
ربما لم تكن قد تطورت من أجل الذاكرة وحدها. الآثار المترتبة على ذلك هي أنه بدلًا من أن يكون نظامًا مصممًا لإعادة تشغيل الأحداث الماضية بشكل مثالي، ينتهي
به الأمر متأثرًا بتنبؤاتنا وتوقعاتنا، وقد أعيد بناؤها بحيث يتم حذف بعض التفاصيل التي لا "تتناسب" وإدخال تفاصيل أخرى.
يظهر لنا هؤلاء الخبراء أن ذاكرتنا طيعة ويمكن تشويهها، ومتحيزة في عدد من الطرق:

- تأثير المعلومات المضللة على التذكر.
- تأثير الصياغة على التذكر.
- تأثير الارتباط على التذكر.
- تأثير العاطفة على التذكر.
- تأثير الهوية الذاتية على التذكر.
- تأثير التوقيت/التسلسل على التذكر.

إليزابيث لوفتوس 1 هي واحدة من أبرز الخبراء في أخطاء وعيوب الذاكرة، التي بدأت العمل في السبعينيات على إمكانية خطأ ذاكرتنا. فقد بينت أنها بعيدة عن
السجل الدقيق، فالذاكرة متأثرة بالتعرض اللاحق للمعلومات والأحداث، ويعاد تشكيلها بناءً على التحيزات التي تخلقها تلك الأحداث والمعلومات. دراساتها المبكرة لشهادات شهود العيان تناولت عدة مواضيع:

- عندما يرى أحدهم جريمة أو حادثًا، ما مدى دقة ذاكرته؟
- ماذا يحدث عندما يتم استجواب الشهود بواسطة ضابط بوليس؟
- ماذا لو أن هذه الأسئلة متحيزة؟

تخطى عملها الآن المعمل ويتم استدعاؤها بشكل منتظم كشاهدة خبيرة في بعض القضايا الجنائية الأكثر شهرة في العالم (بما في ذلك قضية ضرب رودني كينج،
وقضية مايكل جاكسون، ومحاكمات الحرب البوسنية في لاهاي، وتفجيرات مدينة أوكلاهوما).
والآن كأستاذة، تدرس لوفتوس في جامعة كاليفورنيا في كل من

قسمي علم النفس والقانون، وتناقش بشكل مقنع قابلية ذكرياتنا وذاكرتنا للخطأ، وتستخدم كدليل العديد من أحكام الإدانة التي تم نقضها في أمريكا في أعقاب
دليل تحليل الحمض النووي، بعد عقود من السجن في بعض الأحيان.
لننظر إلى هذه التحيزات المتعلقة بالذاكرة بشكل أقرب.
تأثير المعلومات الخاطئة على التذكر
المعلومات الخاطئة (والناس متخمة بها) يمكن أن تجعل الناس يعتقدون زورًا أنهم رأوا تفاصيل تم التلميح بها إليهم فقط. المعلومات الخاطئة يمكن حتى أن
تقود الناس لتكون لديهم ذكريات كاذبة غنية بالتفاصيل جدًا التي ما أن يتم ضمها حتى يمكن التعبير عنها بثقة وتفاصيل غنية.
تظهر لوفتوس وغيرها كيف أنه من السهل خلق ذاكرة كاذبة لحدث حديث في حالة الأحداث البسيطة والمعقدة على حد سواء. وتلك التجارب تستخدم إجراءً
بسيطًا، حيث يرى المشاركون في البداية حدثًا معقدًا مثل محاكاة لحادث سيارة. بعد ذلك، يتلقى نصف المشاركين معلومات خاطئة عن الحادث فيما لا يتلقى
النصف الآخر أية معلومات خاطئة. وأخيرًا يطلب من كل المشاركين أن يحاولوا تذكر الحادث الأصلي. في إحدى هذه التجارب شاهد المشاركون الحادث، ولاحقًا
تلقى بعضهم معلومات خاطئة بخصوص إشارة المرور التي تتحكم في التقاطع. المشاركون المضللون طُرح عليهم اقتراح زائف أن إشارة التوقف التي رأوها في الواقع
هي لافتة الاستعداد للتنازل عن الطريق للسماح لسائق في طريق آخر بالمرور. وعند سؤالهم في وقت لاحق ما نوع إشارة المرور التي يتذكرون رؤيتها في التقاطع،
مال أولئك الذين كانت لديهم معلومات زائفة إلى تبنيها كذكريات خاصة بهم، وادعوا الآن أنهم قد رأوا في الحقيقة لافتة الاستعداد للتنازل عن الطريق. في حين
أن أولئك الذين لم يتلقوا معلومات زائفة كانت لديهم ذاكرة أكثر دقة. تجارب عديدة تلت هذه التجربة أظهرت أناسًا يتذكرون زجاجًا مكسورًا، في حين لم يكن
هناك أي زجاج مكسور، وأنهم رأوا سيارة زرقاء في الحادث على أنها سيارة بيضاء، وهلم جرًّا. هذه التجارب أظهرت أنه إن تمت تغذية أحد الأشخاص (دون علمه)
بمعلومات خاطئة، يمكن أن تغير من ذكرياته بطريقة يمكن التنبؤ بها وفي أحيان كثيرة قوية جدًا. الآثار المترتبة على هذا اليوم بالنسبة للعمل التجاري خطيرة؛ حيث إننا نستند في العديد من قراراتنا على المعلومات، فإن كانت بعض هذه المعلومات غير دقيقة أو
غير مكتملة، فنحن بكل تأكيد لا نستطيع الاعتماد على ذكرياتنا القابلة للخطأ لإنقاذنا من الذكرى المشوهة أو التالفة. بالإضافة إلى ذلك، بما أننا نادرًا ما نكون
مدركين لطبيعة التشوهات المعقدة التي تحدث في عقولنا في عملية التذكر، فنحن في بعض الأحيان غير قادرين على أن نحدد بدقة المخاطر، وبالتالي غير قادرين
على التخفيف من حدة تلك المخاطر.
تأثير الصياغة على التذكر
المعلومات الخاطئة التي تتم تغذية الأفراد الغافلين بها ليست الطريقة الوحيدة التي تشوه بها الذاكرة؛ فالأسئلة الموجهة هي طريقة قوية أخرى يمكن أن يتم بها

تشويه ذاكرتنا.
فيبدو أن ذاكرة الأحداث لدينا يتم التأثير فيها بمعلومات تالية للحدث، مثل طرح الاقتراحات أو الطريقة التي تتم بها صياغة الأسئلة. وفي شهادة شهود العيان
مثال هائل لقدرتنا على التذكر بدقة، حيث إنه من الواضح أن ذاكرتنا يمكن أن تتأثر على وجه الخصوص بالطريقة التي تطرح بها الأسئلة من أجل الحصول على
معلومات غير قانونية عن الحدث.
الأشخاص موضوع البحث في تجربة لوفتوس 2 شاهدوا فيلمًا لحادث سيارة، ثم تم استجوابهم بخصوص التفاصيل، فتم طرح سؤالين:

- هل رأيت المصباح الأمامي معطلًا؟
- هل رأيت المصباح الأمامي المعطل؟
يعني السؤال الأول ضمنًا بعض الشك بخصوص وجود مصباح أمامي معطل. في هذه التجربة اكتُشف أنه ما أن تم اقتراح أن هناك مصباحًا أماميًا معطلًا، أصبح
مدمجًا في الذاكرة ويتم استدعاؤه على هذا النحو، حتى حين لا يكون هناك مصباح معطل.
وقد ثبت هذا النوع من تأثير الصياغة في العديد من الدراسات، واتضح أنه يعمل بطرق خفية للغاية. فعلى سبيل المثال، حين تم سؤالهم كم كانت السرعة التي
تسير عليها السيارات عندما حطمت كل منهما الأخرى، ثم تم استبدال كلمة "اصطدمت" أو "احتكت" أو "ارتطمت" إحداهما بالأخرى بكلمة "حطمت"، تأثر
تقدير السرعة بشكل جوهري، وهذا يوضح مدى القوة التي تستطيع بها كلمة واحدة أن تشوه دقة ذاكرتنا، وأن تغير بشكل أساسي ذاكرة المرء التي أعيد بناؤها.
هذا النوع من الصياغة الموحية له تأثير واضح على اتخاذ القرار في الأعمال التجارية اليوم، مثل أن القرارات التي تعتمد على الذاكرة قد تكون متحيزة بشكل جوهري
لكيفية صياغة أو تحديد الأسئلة أو المواضيع، وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان بصانع القرار الغافل إلى اتخاذ قرار دون المستوى الأمثل.
تأثير الارتباط على التذكر
تظهر التجارب أيضًا أن الناس لا يكتفون بحفظ وتخزين الجمل التي يسمعونها في المحادثات، بل يبنون ويحفظون تصورًا عامًا يتم فيه دمج أجزاء المعلومات
المرتبطة بعضها ببعض، ويكون من الصعب معرفة أيها جاء قبلًا وما الذي كان معروفًا بالفعل. غالبًا ما تكون هذه الإعادة للبناء مدفوعة بالمعنى الذي نلحقه أو
نربطه بالحدث، وأحيانًا يتضمن ذلك عنصرًا من حماية أنفسنا، على سبيل المثال، مظهرنا أو غرورنا أو لضمان التماسك مع رواياتنا الشخصية للكيفية التي يجب
أن تكون عليها الحياة، وهي ظاهرة ندرسها لاحقًا في هذا الفصل.
في تجربة أجرتها لوفتوس وزملاؤها، عرضوا على الأشخاص موضوع التجربة إعلانًا زائفًا لديزني لاند ظهرت فيه الشخصية الكرتونية باجز باني، وطُلب من الأشخاص تقييم الإعلان ببساطة من حيث مجموعة متنوعة من الخصائص. وقد ادعى بعدها 16% منهم أنهم قد قابلوا باجز باني شخصيًا. من الواضح أن هذا لم

يكن هو الحال بما أن باجز باني هو شخصية تخص وارنر برازرز ولم يكن ليقترب من ديزني لاند.
وفي الحقيقة، من أولئك الذين تذكروا رؤية باجز باني، 62% قالوا
إنهم صافحوه، وقال 46% منهم إنهم يتذكرون أنهم احتضنوه، وآخرون تذكروا لمس أذنه أو ذيله.
هذا المستوى من التفاصيل الحية لحدث تم تخيله لم يُبنَ داخل
الذاكرة فقط، بل أظهر كيف كان من السهل مبادلة "الفئة المشتركة" الأكثر دقة
والمتعلقة بالشركات التي خلقت الشخصيات، مع تلك المتعلقة بشخصيات
الكارتون بوجه عام، ومع أخرى أكثر دقة متعلقة بالشركات التي خلقت الشخصيات.
يمكننا جميعًا تذكر حضور اجتماع والخروج منه بنظرة مختلفة تمامًا لما تمت مناقشته أو تقريره
(عن شخص آخر قام أيضًا بحضور نفس الاجتماع). غالبًا ما تكون
هذه الذكرى متأثرة بالصياغة التي صنعناها، فنحن نميل بشكل شخصي إلى تذكر المحادثات
المتعلقة بما نعتبره أمرًا حساسًا بدقة أكبر من تلك الأفكار والحلول
التي قد لا نعتبرها بنفس الحساسية. قد يطلق البعض على هذا "الاستماع
الانتقائي". كما أننا بشكل لا شعوري نغطي ذلك التذكر الاستدعائي أو القواعد
الأساسية بنسيج معقد من الافتراضات عن الكيفية التي يعمل بها العالم، من أجل الاستدعاء من تلك
الذاكرة. وهذا يعني أن ما نتذكره في مثل ذلك الاجتماع
متأثر بالصياغة التي نصنعها مستندين إلى نموذجنا لكيفية عمل العالم. أي أن: نحن لا نكتفي
بالاستماع الانتقائي فقط، بل نقوم أيضًا بالتذكر بشكل انتقائي،
وهذا هو السبب في أنه في نهاية كل اجتماع لاتخاذ قرار هناك بعض البروتوكولات المهمة التي
تجب ملاحظتها لضمان ألا تقف الذاكرة والاستدلال عائقين في طريق
سلامة القرارات المُلزمة.

تأثير العاطفة على التذكر

عنصر تحيز مهم نربطه بذكرى ما هو المتعة والألم، والذي غالبًا ما يشار إليه بتأثير البروز.
وبعض من هذا متصل بعمق كبير ويحدث بسرعة جدًا لدرجة أننا غالبًا
ما نجد صعوبة في وصف أساس هذه المشاعر. وبدلًا من ذلك، قد ننأى بأنفسنا بشكل تلقائي للغاية
عن شيء ما بسبب الألم الذي تسبب فيه لنا في المرة السابقة،
والألم الذي يحتمل أن يسببه لنا هذه المرة، دون أن ندرك بشكل واعٍ أساس مثل هذه المخاوف.
وبالنسبة للآخرين قد يبدو رد الفعل هذا غير منطقي بالمرة.
وتظهر الأبحاث أنه في حين أننا عرضة لإعادة كتابة التاريخ، بحيث تتناقص حدة
الأحداث المؤلمة في الماضي مع مرور الوقت، ويتم في الغالب تزيين الأفراح التي
نختبرها، إلا أن الأحداث السلبية لديها أهمية أكبر. وهذا يعني أننا نتذكر الأحداث السلبية بشكل
أفضل/بشكل أكثر تكرارًا (من الأحداث الإيجابية)، مما يؤدي إلى
المبالغة في تقدير وتيرة واحتمالية حدوث مثل هذه الأحداث. ببساطة، إن قام أحد المسئولين
التنفيذيين بتحدي الرئيس التنفيذي في وظيفة سابقة ولم يسر الأمر
على ما يرام، على سبيل المثال قاموا بتهميشه ثم الاستغناء عنه، فإن ذكرى الصدمة والألم المرتبط
بذلك الرحيل الصعب سيتم تذكره وتكثيف حدته، وفي وظيفة

لاحقة سينأى المسئول التنفيذي بنفسه بشكل غير واعٍ (وغير منطقي من وجهة نظر الملاحظين) عن المواقف التي تحمل أية مخاطر شخصية أو وظيفيةً، وقد يصبح
حذرًا بشكل غير منطقي بخصوص تحدي أو الاختلاف مع أي شخص في وظيفة أعلى، حتى عندما يكون لديه كل الحق في القيام بذلك. في الحقيقة، فإن ذكرى
ذلك الحدث الأليم في الماضي يمكن أن تؤدي حتى إلى تغييرات دائمة في النمط الشخصي مدفوعًا بحفظ الذات. ولكن في حين أننا جميعًا ننقاد وراء حفظ الذات،
فإن بروز هذه الذكرى يتسبب في تهويل هذا المسئول التنفيذي للمخاطر والجوانب السلبية في عقله، مما يسمح لقراراته بأن تكون متحيزة للصدمة التي ربطها
بالـذكرى. وهـذا يتنــاقض مــع وجــهة النظــر الأكثــر تفــاؤلًا أو تحــيزًا التــي نحتفــظ بــها عنـد تــأمل مــهاراتنا، وقـدراتنا، وإنجـازاتنا الخاصـة، والتـي سـندرسها عن كثب فـي
الفصل 5.

تأثير الهوية الذاتية على التذكر

الـذكريات مــهمة لقــدرتنا علــى خلـق كـل مـن هويـة ذاتيـة وتـاريخ للسـيرة الـذاتية. وتظـهر أبحـاث الـذاكرة أن ذكريـات السـيرة الـذاتية نـادرًا مـا تكـون ثابتـة، وأنــها تتطـور
بمرور الوقت. وفي الحقيقة، فإن بعضًا من ذكرياتنا يتم تعديله مع مرور الوقت لخلق تطور جديد في السرد أو خط درامي يكاد يكون جديدًا؛ لضمان انسجامه مع
معتقداتنا عمن نكون وما نمثله.

لا تكتفي الذكريات بالتحدث إلينا عن الماضي، بل ترشدنا أيضًا في الحاضر وفي المستقبل المنتظر. عادة ما نفكر في الذكريات على أنها شيء نملكه فقط، وليس كشيء
يقـوم بتحويـل مـن نكـون. ولكـن كمــا توضـح الـدكتورة إيثـل بيرسـون، فـإن ذاكرتنــا أعضــاء حيـة تتنفس للتغيير. تقـوم الـدكتورة إيثـل بيرسـون، أسـتاذ الطـب النفسـي
الإكلينيكي في جامعة كاليفورنيا، بأبحاث عن الطريقة التي نسمح فيها لمعتقداتنا بتعديل ذكرياتنا. في أبحاثها تبين كيف أننا غالبًا نعيد تفسير ذكرياتنا للأحداث
الكبـيرة مــن أجـل أن نحكــي قصـة أفضـل عن أنفسـنا، وبخاصـة لأنفسـنا. علـى سبيل المثـال، قـد نعيـد تحـرير ذكريـاتنا ردًا علـى طـلاق أو علـى ترقيـة لـم تتحقـق. توضـح
الدكتورة بيرسون أيضًا كيف أننا في إعادة التحرير تلك قد نعتز الآن بشيء قللنا من قيمته في الماضي، أو نقلل الآن من قيمة شيء كنا نعتز به في الماضي. وبالإضافة
إلى ذلك، في الطريقة التي نتذكر فيها الزوجة أو الزوج الذي أصبح الطليق الآن، نتذكر ما حدث من أجل أن يتناسب بشكل خيالي مع ما نعتقد أننا عليه الآن.

وبنفس الطريقة، عند تذكرنا واقعة كبيرة تتعلق بالعمل، لنقل استحواذًا تجاريًا قدناه وقد لا يحقق القيمة التي كان يبشر بها، فمن المرجح أن نخضع لإعادة
تفسير دقيق، بإدخال بعض المعلومات وإسقاط بعض المعلومات الأخرى بحيث يظل إيماننا بقدرتنا غير منقوص.

فــي مكــان العمــل، يمكـن لـذكرياتنا عن الأحـداث أن تتـأثر بمعتقـداتنا عن وظيفتنـا فـي المنظمـة، وكـيف نـود أن يرانـا الآخـرون، وبـالتالي قد يعيـد قائـد مـا تفسـير كيفيـة

تقدير قيمته وفقًا لما يتمنى أن يتم تقديره، ويُفاجأ حقًا عندما يتم إخباره أن المنظمة لم تعد بحاجة لخدماته. في الحقيقة، عقب مثل هذا الحدث يمكن للفرد غالبًا
أن يعيد تفسير السبب الذي جعل الأمور تئول إلى ما آلت إليه، بتصديق أنه هو من قام بالخطوة الأولى لأن الوقت قد حان للبحث عن تحدٍ جديد، أو يقول لنفسه
إنه كان يخطط للرحيل على أية حال. وهذا يعني أننا نمنطق ذكرياتنا للأحداث سريعًا من أجل تأكيد معتقداتنا ورواياتنا الداخلية.
نحن بانتظام وبشكل انتقائي نضع الصمغ ونلصق الخبرات السابقة في ذاكرة الأحداث من أجل دعم مفهومنا عن القيمة الذاتية وإيماننا بأنفسنا.
تأثير التوقيت/التسلسل على التذكر
إن توقيت وتتابع الأحداث يؤثر في ذاكرتنا أيضًا، وخاصة الأحداث التي حدثت مؤخرًا كما سنرى. في سلسلة من الأحداث التي يطلب منك أن تجلس خلالها، على
سبيل المثال العروض التقديمية والمقابلات، تأثير الأسبقية هو تأثير المحفز الأول الذي رأيته عليك. وفي الوقت نفسه، فإن تأثير الحداثة يتعلق بتأثير المحفز الأخير
الذي رأيته عليك. في المواقف المختلفة أسبقية المحفز (والذي يشار إليه عادة بالانطباع الأول) قد تكون أكثر أهمية من تأثير الحداثة، والعكس صحيح. وعلى الرغم
من أن الآثار تبدو متناقضة بشكل متناسق، تظهر الأبحاث أنها حدثت لأسباب مختلفة، وأن الآثار المترتبة عليها يمكن أن تختلف بشكل جذري.
بينما قد تبدو هذه مراوغات بسيطة للذاكرة، فإن من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على اتخاذ القرار، حيث يبدو أن لديها أنواعًا مختلفة من التأثير تتأثر بما إذا
كانت المعلومات المقدمة لصانع القرار بسيطة أو معقدة، وما إذا كانت المدة طويلة أو قصيرة. بالإضافة إلى ذلك يختلف التأثير إن كانت عملية صنع القرار لقرار في
نهاية التسلسل أو قرار يتخذ خطوة بخطوة. وهذا يعني أن التأثير يختلف حسب ما إذا كان قد تم عرض كمية كبيرة من المعلومات المعقدة علينا بشكل سريع ولا
وقت لدينا لعمل تقييم خطوة بخطوة، فنحجب حكمنا أو قرارنا حتى النهاية، بالمقارنة مع قيام صانع القرار بتقييم تدريجي، مع تطوير وجهة نظر تدريجية تبنى
على حكم ثابت. في الحالة الأخيرة، أحدث المعلومات التي يتم توفيرها لنا تبدو أنها تأخذ أهمية أكبر.
ومع ذلك، يظهر البحث أنه عند مواجهة جلسة طويلة من المقابلات أو العروض، سواء كنا نقوم بعملية تقييم أثناء تقدمنا أم لا، من الأرجح أن يبرز تأثير
الأسبقية عندما نتعب عقليًا، فنعتمد ببساطة على انطباعنا الأول لمرشح معين أو مقدّم، ويكون لها الصدارة.
بينما يحضر أحد مستثمري الملكية الخاصة عرضًا معقدًا في الإدارة ويستمر اليوم كله يقدمه كبار المسئولين التنفيذيين في كيان مستهدف، فما لم تكن هناك عملية
إصدار أحكام على طول الطريق، على الأرجح سيكون للعرض الأخير تأثير مستديم (سواء إيجابي أو سلبي). ومن الواضح أن هذا الأمر يمكن أن يؤثر على الحكم

الـذي يتـم اتخـاذه بخصـوص الكيـان المسـتهدف والمشـاركين فيـه، ويمكـن أن يؤثـر بشـكل جوهـري علـى النـهج الـذي تقـرر اتخـاذه عنـد انتقـالك لمرحلـة الحـرص الـواجب واليقظة والحذر، التي ستستخدم للقيام بذلك.

لقطة مكبرة

نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير الذكريات على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات قدر الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.

الحالة 1

غـادر بـيتر الاجتمـاع وهـو واثـق أنـه قـام أخـيرًا بتـأمين الموافقـة علـى تنفيـذ خطـة مـا كـان علـى الأرجـح قـرار الاسـتثمار الأكثـر أهميـة الـذي تتخـذه الشـركة منـذ عقـود. كـان نقاشًا صعبًا، وطويلًا، وشاقًا، ولكن بيتر كان مسرورًا لأنـه حصل على موافقة مجموعة الجهاز التنفيذي على تنفيذ الخطة، وشعر بارتياح أن الـ 150 مليون دولار أمـريكي التـي أُنفقـت علـى البنيـة التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومـات قـد بـدأت أخـيرًا تلفـت الانتبـاه الـذي تسـتحقه كتحـول مـهم. إنـه يمثـل أحـد أكبـر المبـالغ التـي أنفقتـها الشركة على البنية التحتية في أي وقت مضى. كان المدير التنفيذي واضحًا أنه في حين أن هذا المشروع كان قرارًا خطرًا، إن لم يتمكن من توفير النفقات ومكاسب الدخل التي تعهد بها، وبوجه خاص معالجة قضايا أنظمة الشركة القديمة سريعًا، فسوف يجعل الشركة في غير موضعها في أعين عملائها. في رأيه عدم اتخاذ قرار في هذا الأمر ليس أحد الخيارات. كان يعتمد على بيتر لتحقيق الأمر. كما أنه لاحظ أن تاريخًا من الاستثمارات السيئة (التي لم تثمر عوائد استثمارية وأبعدت تركيز الشركة عن قضايا السوق الحساسة)، أثر سلبًا على الآراء بدءًا من مجلس الإدارة حتى قادة السوق الذين كانوا بعيدين عن الاقتناع بهذا الاستثمار الجديد.

وقد أدرك المدير التنفيذي أن بيتر كان على وشك أن يواجه تحديًا لتحويل طرق تفكير أقرانه. استعدادًا لهذا الاجتماع الذي استمر اليوم بطوله، شهد بيتر عدة أشهر من المحادثات "الصعبة" مع أقرانه، وبخاصة قادة السوق الذين شعروا أن هذا الاستثمار نطاق غير مسبوق يحد من قدرتهم على الوصول إلى رأس المال من المجموعة للنمو، أو من أجل عمليات استحواذ اختيارية صغيرة في أسواقهم الخاصة. كما أنهم طرحوا بشكل دوري قصصًا عن استثمارات مماثلة فشلت في الماضي. وعلاوة على ذلك، فقد شعر بيتر في تلك المناقشات أنه يأخذ خطوة للأمام وخطوتين إلى الوراء، وذكريات عن تفاهمات واتفاقات تبخرت على طول الطريق. رغم أن بيتر قام ببناء المسألة بشكل مفصل، فإن قادة السوق قد شعروا أن بيتر لم يكن مقتنعًا بما يكفي في مسألة العمل التجاري من أجل أسواقهم الخاصة. وبينما كانوا يتحدثونه بخصوص المسألة التجارية، شعر بيتر بدوره أنهم ليسوا مستعدين لاستثمار الوقت اللازم لمساعدته على دراسة الأرباح المحتملة للنظام الأساسي للتكنولوجيا الجديدة من أجل أسواقهم الخاصة بالتفصيل، كما تمنى أن يفعلوا. وبالرغم من

هذا، فقد تمكن بمساعدة الدعم من المدير التنفيذي، من تأمين البيانات التي يحتاجها من الأقسام، وأصبح أخيرًا قادرًا على تثبيت رقم الوفر المحتمل قبل اجتماع
مجلس الإدارة. سار اجتماع مجلس الإدارة للاتفاق على النفقات الرأسمالية على ما يرام، وقد عمل بيتر عندها بشراسة مع مدخلات من فرق تقدم تقاريرها إلى
قادة السوق بشأن استراتيجية وخطة التشغيل.
هذا الاجتماع الذي استمر طيلة اليوم كان مخصصًا للحصول على موافقة أقرانه على خطة التنفيذ. وخلال الاجتماع شعر بيتر أن المواضيع التي كانت قد تم الانتهاء
منها قبل اجتماع مجلس الإدارة يعاد فتحها ويعاد التنازع عليها عدة مرات. وفي حين سمح المدير التنفيذي بالتحدث في المواضيع، إلا أنه كان سعيدًا في نهاية
الاجتماع أنه كانت هناك موافقة على كل الجوانب الرئيسية لخطة التنفيذ. ولكن بيتر لم يكن متأكدًا للغاية.
في أعقاب هذا الاجتماع، وكما تم الاتفاق مع المدير التنفيذي، قام بيتر بتلخيص القرارات الرئيسية والخطوات القادمة المتفق عليها، وقام بإرسال محضر الاجتماع
لجميع أقرانه. كان حريصًا في المحضر كي يضمن عدم المبالغة في النتائج والاقتراب من أجواء الاجتماع، وأشار إلى الملاحظات التي أخذها لجميع القرارات التي اتُخذت، بما في ذلك إظهار بعض من المخاوف التي تم الإفصاح عنها. كان هناك العديد من القرارات كما كان متوقعًا، مع الأخذ في الاعتبار تعقيد هذا التحول، بما
في ذلك الاتفاق على تخطيط من ثلاث مراحل (لخطة التنفيذ) ومواعيد البداية والنهاية لكل مرحلة، بدءًا من التعيين الرسمي لشريك التكنولوجيا/بائعها المختار.
الآن وقد ارتاح، عرف بيتر أنه يستطيع الانطلاق بالعملية سريعًا.
أدرك بيتر في البداية أن هناك أمرًا ما حين أرسل مذكرة متابعة لإبلاغ أقرانه بتعيين المورد، إلى جانب تذكيرهم بالإفراج عن الموارد التي تعهدوا بها من أقسامهم
الخاصة لمشروع التحويل. جون، الذي يقود أكبر الأقسام، أرسل ردًا بالبريد الإلكتروني بما يوحي بأن بيتر كان مبكرًا في تعيين المورد بالنظر إلى أن الموافقة النهائية
لم تتم بعد. وعلاوة على ذلك، أشار إلى أن ما يذكره هو أن الاجتماع قد وافق على صلاحيات المشروع في أعقاب موافقة مجلس الإدارة على صرف النفقات الرأسمالية، وأنها ليست بالضرورة موافقة نهائية على خطة التنفيذ. وفي هذه الرسالة الإلكترونية ذكر جون أنه في الوقت الذي يفهم فيه أن تعيين مورد كان خطوة
من عدة خطوات مقبلة، إلا أنها خطوة تؤخذ فقط ما أن يوافق الجميع على المضي في المشروع حسب الدراسة. ومرة أخرى ذكَّر بيتر باستثمارات سابقة مثل هذا
الاستثمار فشلت في تسليم الأرباح الموعودة، وتسببت في اضطرابات كبيرة للعمل والعملاء.
ذهل بيتر وذهب في الحال إلى مكتب جون ومعه نسخة من محضر الاجتماع، متسائلًا ما إن كانا حقًا قد حضرا نفس الاجتماع ! كيف يمكن أن يختلط على جون
الغرض من الاجتماع على أنه لمجال المشروع بدلًا من خطة التنفيذ؟ وقد كان أكثر ما يخيفه أن القرارات التي توصل إليها الاجتماع ستتم إعادة التنازع عليها بطريقة

غير بناءة ولا منتجة في تلبية مستوى المجلس في التوقعات، والاتفاقات، والتوقيت، وتساءل ما إن كان جون في حالة إنكار.
تحيز قرار بيتر
بيتر الذي شهد حالات تأجيل كثيرة لإطلاق مشروع التحول هذا وينتظر بفارغ الصبر إشارة "انطلاق كل الأنظمة"، يواجه الآن إعادة تفسير نتائج الاجتماع التي
شعر بأنها واضحة تمامًا طيلة الوقت. وقناعته بأن هذا هو الشيء الصواب للشركة جعلته لا يولي العقبات الواضحة اهتمامًا. أما جون، الذي من الواضح أنه ليس
لديه مستوى عالٍ من التعلق العاطفي لهذه النتيجة أو للمشروع في حد ذاته، لديه ذكرى مختلفة عن مدى حزم القرارات، ويعاني من فجوة كبيرة بين المجال
والتنفيذ. بيتر بدوره يرى رسالة جون الإلكترونية على أنها غير منطقية وتشكل عائقًا للمنهج بخصوص الخطوات التالية المتفق عليها. ففي النهاية يعلم جون أن
المجلس قد وافق على مجال المشروع. التحيزات التي يبدو أنها تعمل هنا بشكل كبير مصدرها الذكريات المختلفة الأخرى المتصلة بمدى حزم القرارات، الذي بدوره
تأثر بدقة باختلاف المعاني المرفقة والتوقعات في إعادة بناء الحدث.
ما القرار الذي كان من الممكن أن ينتج نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟
كان من الممكن أن يدرك بيتر بشكل أفضل أن ذكرياتنا عن الأحداث يعاد بناؤها ومن الممكن التأثير فيها بشكل لا شعوري، ليس فقط بما نريد تذكره ولكن أيضًا بما
يناسب أهدافنا وأولوياتنا، وقوة قناعاتنا/معتقداتنا، وأهمية النتيجة، وحداثة الأحداث، وهلم جرًّا.
صانع القرار الجيد في مكان بيتر (حريص على تقديم مشروع
يلتزم به مجلس الإدارة)، كان عليه أن يولي مزيدًا من الاهتمام للعملية المؤدية للاجتماع الأخير. بالنظر إلى تاريخ الاستثمارات الفاشلة، يجدر نصح بيتر بأن يعود
بالزمن إلى الوراء وأن يضفي قدرًا من الموضوعية على ذكريات تلك المشاريع الفاشلة. وهذا يمكن فعله عن طريق توضيح كم أن هذا المشروع مختلف، والتأكد من
أن قادة السوق لديهم فهم أكثر دقة لكل العوامل التي أدت إلى ضعف أداء الاستثمارات من الناحية التاريخية، واستخلاص معرفة هادفة كطريقة لإعادة صياغة
هذا البرنامج الجديد للاستثمار. كان بإمكان بيتر أيضًا أن يستثمر المزيد من الوقت لفهم أوجه انحيازه بالإضافة إلى تحيزات قادة السوق. كان بإمكان بيتر أن يُشرك
أقرانه في عملية جماعية لإظهار كل مخاوفهم وقلقهم (والتعبير عما لديه من مخاوف أيضًا)، وإعطاء كل شخص الفرصة لوصف أسوأ كوابيسه بالتفصيل، ثم
العمل بشكل جماعي من خلال خطة تخفف من حدة المخاطر لكل واحد من تلك "الكوابيس" المفصلة. بالإضافة إلى أن بيتر كان يستطيع إدارة نتيجة لذلك
الاجتماع الأخير بشكل مختلف، من أجل حمايتها من الاستماع الانتقائي وبالتالي التذكر الانتقائي. بأخذ الوقت الكافي لمراجعة كل القرارات الرئيسية مراجعة
سريعة في نهاية الاجتماع والنتائج المترتبة على تلك القرارات (بدلًا من الاعتماد على سجل محضر الاجتماع بعد الحدث)، وجهات النظر المتعارضة أو المتنافرة كان

مــن الممكــن أن تحظــى بفرصــة كــي يتــم التعبــير عنـــها واســتكشافها، وفرصــة أكبــر كــي تحـل. بــإدراك تعلقــه لنتيجــة معينـــة (كمـا هـو الحـال مـع تعلـق الآخـرين لنتيجـة مختلفة)، لم يكن ينبغي أن يكون مفاجئًا أن كل واحد لديه ذكرى مختلفة لما تم الاتفاق عليه.
اجتماعات القرارات عالية المخاطر مثل هذا يجب أن تتبع عملية أكثر "تشددًا" من أجل منع الذكريات المتحيزة للإجراءات أو المشاريع التي سبق لها الفشل التي تخلق ضوضاء غير ضرورية في النظام.

الحالة 2

مــديرا شــركة "آكمــي" Acme التنفيــذيان، ســالي وبيــل، اســتمتعا بعلاقــة عمـل وثيقـة مـع شـركة تـرايفورس، وهـي مـن أكبـر عمـلاء آكمـي، وكـانـا يسـتعدان لاجتمــاع التخطيط السنوي للعميل مع رئيس عمليات ترايفورس، جون، وتقابلا في وقت سابق للاتفاق على منهج لذلك الاجتماع.
كان لدى آكمي تاريخ طويل يمتد لعدة عقود مع هذا العميل، ورغم تحملها لعدة مديرين تنفيذيين لترايفورس وعدة دورات اقتصادية، استمرت آكمي في التمتع بعلاقة قوية مع ترايفورس مدعومة بقيم ابتكار مشتركة وقيادة للقطاعات التجارية. لم تسعَ آكمي لاستغلال هذا الولاء، وكل من سالي (كمديرة للتسويق) وبيل (كمدير للمبيعات) عمل بجد لمواكبة الضغوط التنافسية التي تشهدها ترايفورس على مر السنين. بسبب أهمية هذا العميل، بقي سالي وبيل على اتصال وثيق مع أعضاء فرقهما؛ لضمان أن تكون تجربة عملاء ترايفورس على أرض الواقع حيث هم مثالية، وإعطائها الأولوية التي تستحقها.
في أعقاب الأزمة المالية العالمية على أية حال تغيرت الأمور، وكان هناك تركيز متزايد داخل الفريق التنفيذي لشركة ترايفورس على خياراتها الاستراتيجية، وكانت هناك مراجعة كبيرة للخطة الداخلية.
فــي اجتمـاع التخطيط السنوي مـع العميـل جـون، مـدير العمليـات فـي تـرايفورس، تمـت مراجعـة أداء المبيعـات والتسـويق فـي كـل سـوق مـن أسـواقها علــى مـدار العـام السابق، ومناقشة توقعات العام التالي. كرر جون أنه مستمر في تقدير العلاقة مع آكمي، وهذا ما أكده أيضًا مديره التنفيذي، وقال على وجه الخصوص إنه يقدر سمعتها المستمرة بأنها قائدة الابتكار في القطاع، وقد ثبت أن هذا دافع قوي لاستمرار الاستثمار في العلاقة مع آكمي، وبخاصة تجديد العلاقة التعاقدية معها لثلاث سنوات أخرى. وهنا استأنف ما كان مناقشة مطولة عن توقعات إيرادات المبيعات، ونقاشًا، واتفاقًا على الخطط التنافسية للتعامل مع وافد جديد، لحوح بشكل بارز في السوق، بنموذج عمل مختلف. سار الاجتماع بشكل جيد وكرر جون ثانية أنه يقدر الطبيعة الاستراتيجية لهذه المناقشات. خلال الختام تطرق جون إلى ضغط التكاليف الذي كان يشعر به في العديد من أسواقها، ولمح أن ترايفورس قد تحتاج إلى التفكير في عمل بعض المقايضات في السنوات المقبلة، رغم أنه لم يكـن محـددًا بــهذا الشــأن. وقـد أشــار إلــى أن هنــاك مراجعــة لخطـط تـرايفورس جاريــة الآن وأنـــه لا يسـتطيع بالضــرورة أن يكــون أكثـر تحـديدًا حـول هـذا الأمـر فـي هـذه

المرحلة.
خلال عودتهما لمكاتبهما، اتفقت سالي وبيل (وكان كلاهما يشعر بأن الاجتماع سار بشكل جيد وحسب الخطة) على اللقاء في وقت لاحق في ذلك الأسبوع بعد
العمل بالفرق الخاصة بكل واحد منهما. هذا العمل سوف يؤكد التوقعات التي قدمها جون، واعتمادًا على الأحجام المتوقعة، سوف يساعد على تحديد الآثار
المتوقعة وحسابات الإيرادات.
في الاجتماع بعد بضعة أيام بين سالي وبيل ظهر سريعًا أنهما كانا يعملان على طرفي نقيض. "لا أصدق يا بيل أنك اتخذت طريق تخفيض الأسعار في الوقت الذي
أمضى فيه جون وقتًا طويلًا عندما قابلناه يخبرنا بمدى تقديره التزامنا بالابتكار، رابطًا نجاحهم التنظيمي بهذه النقطة تحديدًا. بهذا الهامش للأسعار لن نتمكن
من الاستمرار بالابتكار في منتجاتنا والاستمرار في الحفاظ على ريادتنا لسوقنا. ألم تسمع جون وهو يقول تكرارًا إنه يقدر ريادتنا وابتكاراتنا؟ سيدفعنا هذا للوراء لتقديم عرض مشابه لمنافسينا الذين كما تعلم مستمرين بالذبول في هذه السوق. لا أظن حقًا أن هذا ما كان جون ينويه" قالت سالي بانفعال. ورد بيل بأنه بينما
أن هذا الأمر كان رسالة مهمة من جون بالتأكيد، إلا إنه سمع بوضوح رسالة أن السعر أصبح الآن المسألة رقم 1، وأن إمكانية أن يقوموا بمقايضات ضد آكمي
كانت حقيقية. قال بيل إن ديناميكية السوق قد تغيرت وإن العملاء أمثال ترايفورس كانوا في طريقهم للرحيل عن آكمي بسبب مخاوف التكلفة والأسعار. "علينا
تخفيض أسعارنا كي نصبح قادرين على المنافسة في الأسعار" رد بيل بحسم. في حين أن سالي كانت تدرك الحاجة للقدرة على التنافس من حيث الأسعار، إلا أنها
كانت مقتنعة أن بيل لم يلحظ ما أكد عليه العميل. كان من الواضح بالنسبة لها أن العميل يقدر ريادة آكمي وابتكاراتها، وأنهم سيبقون مع آكمي شريطة أن
تستمر في الابتكار والريادة. وجادلت بأن السعر محل اعتبار ولكنه ليس حافزًا.
وتساءلت كيف بعد أن تشاركت هي وبيل وجهة نظر واحدة لمدة طويلة بخصوص ما يميز آكمي بشكل تنافسي فيما يتعلق بترايفورس، يمكن لبيل أن يتحول 360
درجة بعد اجتماع واحد ويتخذ مثل هذا الموقف المختلف.
عدسات القرار عند سالي وبيل
ركزت سالي وتذكرت من الاجتماع ما تعتبره مهمًا بالنسبة لترايفورس. وبما أن الذكريات كلها يعاد بناؤها، وبيل يتذكر ما هو مهم بالنسبة له، كمدير للمبيعات
ما يقاس على الربح والسعر يحمل الأهمية الأكبر دون شك عند بيل. عند سماع الإشارة المختصرة للأسعار في نهاية اجتماع طويل للتخطيط للعميل، ركز بيل على
تلك الفكرة بشدة أكبر من باقي الأفكار بخصوص أولويات ترايفورس الحقيقية. الاختلافات في الأهمية النسبية التي وضعها بيل وسالي على جوانب نفس الحدث
الذي اختبره كلاهما في نفس الوقت لديها معيارها في الكيفية التي اختار كل منهما إعادة بناء ذلك الحدث. الأهمية والحداثة لعبتا دورًا في هذه
الحالة.

الاستدلالات التي اختار بيل وسالي التوصل إليها من اجتماع العميل الذي حضراه سوف تؤثر جوهريًا على القرارات التي أظهرا في وقت لاحق تفضيلهما لها، وهذا
ما يشار له غالبًا بتحيز المعايير. ما لم يدركا أن وجهة نظر كل منهما في التسويق مقابل الرأي السائد في المبيعات، وكيف من الممكن أن يكون ذلك قد أثر على مواقف
كل منهما وما يذكرانه عن (اجتماعهما)، وأن يكونا قادرين على مواجهة استنتاجاتهما المختلفة وافتراضاتهما من الاجتماع، فعلى الأرجح لن يتخذا قرارًا حكيمًا
بالإجماع. ومع ذلك، ففي حين أنهما على خلاف، فمن المحتمل أنهما معًا يتجاهلان مسألة أكبر - وهي أن ترايفورس الآن أصبحت هدفًا متحركًا، ويبدو أن الابتكار
والأسعار على حد سواء من الأمور المهمة بالنسبة لترايفورس. وبغض النظر عما يذكره كل من سالي وبيل عن الاجتماع، والأهمية النسبية التي ربطها كل منهما
بأيّ من المسألتين، سوف يحتاجان إلى إيجاد موقف جماعي ليستقرا عليه من أجل الرد بشكل تنافسي، والحفاظ على ترايفورس كعميل.

ما القرار الذي كان من الممكن أن يخلق نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟

عندما نواجه بالذكريات المختلفة والقيود المحتملة لتلك الذكريات، من المهم أن نقدر قيمة نظرة الـ "و" بدلًا من "إما أو". من النادر أن تكون هناك حقيقة واحدة لا
جدال فيها، فكل واحد منا يُحضر حقيقته الخاصة لمجموعة من الأحداث. من أجل تجنب أن يتم ربط الأهمية غير المتناسبة لآخر ما تم طرحه، أو مشاركته، أو
مناقشته من قبل أولئك الذين يحضرون اجتماعًا معقدًا بجدول أعمال حافل، كان بإمكان سالي وبيل أن يستثمرا المزيد من الوقت قبل اجتماع ترايفورس لمناقشة
والاتفاق على منهجهما. وفي لقاء ما قبل الاجتماع ذاك، كان سيتم السماح بمناقشة معايير كل فرد "الفنية" التي يرى عبرها كل منهما كيف يمكن تأمين أولويات
ترايفورس. على سبيل المثال، شخص يعمل في مجال التسويق سوف يركز بشكل أكبر على عروض العلامة التجارية والقيمة، بينما من يعمل بالمبيعات سوف يركز
بشكل أكبر على المبيعات وإيرادات المبيعات. مثل تلك المناقشة ما قبل الاجتماع كان من الممكن أن تساعد على رفع وعيهما، ويقظتهما، وانتباههما في مواجهة
استماعهما الانتقائي، وبالتالي تذكرهما الانتقائي. كان من الممكن أن يتفقا مقدمًا على موقف واضح للشركة (بدلًا من المواقف الوظيفية لكل منهما)، أن يتم الإقرار
أيضًا بآرائهما "السائدة" المختلفة وإجراء التعديلات اللازمة كي يتم تفسير أحداث الاجتماع بطريقة أكثر توازنًا. بالإضافة إلى ذلك، في الاجتماع مع ترايفورس، كان
من الحكمة توقع بشكل استباقي قلق الابتكار مقابل الأسعار (جنبًا إلى جنب مع الأمور الأخرى المثيرة للقلق)، وصياغة الأسئلة الصحيحة لجون لتوليد إرشادات
أكثر وضوحًا عن الأولوية التنافسية. كان هذا سيجعل حاجتهما "لملء الفراغات" لذكريات اجتماعهما الفردية أو المشتركة، والأكثر خطورة "للتنبؤ" باحتياجات
ترايفورس، غير ضرورية.

نقاط التحذير

سوف تعرف متى قد تلعب الذاكرة دورها في اتخاذ قرار متحيز عندما ترى ما يلي:

- اختلاف الذكريات، رغم أن كل واحد قد شهد مجموعة الأحداث نفسها.
- سرد الأحداث بواسطة شخص لديه الكثير ليكسبه أو ليخسره من القرار.
- إعادة التفسير الواضح لنتائج الاجتماع، عبر الاستماع أو التذكر الانتقائي.
- قرارًا يعقب اجتماعًا ولا يتشابه مع النقاش حول المواضيع في ذلك الاجتماع.
- الميل لإعلان التبرير عقب الأحداث السلبية.
- صياغة حدث بطريقة خاصة تؤثر في دقة تذكر الآخرين له.
- هناك اختلافات (بين أعضاء الفريق) في الطريقة التي يتم بها تقييم/رؤية شخص، أو فكرة، أو موقف بشكل إيجابي أو سلبي في نهاية مجموعة متسلسلة من الأحداث، على سبيل المثال، في سلسلة لقاءات أو عروض.
- شخصًا يظهر تجنبًا غير عقلاني لموقف أو فرصة بشكل لا يمكن تفسيره بحقائق أو معلومات أكثر وضوحًا في موقف معين.

خطط النجاح

نقترح خططًا للنجاح من أجل إبطال مفعول عدم الدقة في التذكر أو في إعادة بناء ذكريات، وتتضمن ما يلي:

إعادة التفكير في طريقة التفكير:

- كن حذرًا على وجه الخصوص بالنسبة للأحكام التي تستند على الذاكرة، واسأل أين يمكن أن ترى البيانات أو المعلومات التي يستند عليها الحكم.
- لاحظ معيار "الألم" وكيفية تفاعلنا انفعاليًا مع الأحداث المتصلة بذكريات الفشل، والانتكاس، والتجارب المرتبطة بالمصاعب.
- تحدَّ ذكرياتك لحدث سابق لضمان أنه لا يتأثر بكيف تتمنى أن ينظروا إليك/يلاحظوك أو بمفهومك الذاتي.
- تأمل كل الروابط الانفعالية، صريحة أو ضمنية، التي قد تكون مؤثرة في كيفية تذكرك أنت أو آخرين لحدث معين أو سلسلة أحداث.
- تحدَّ كيف تقوم أنت أو غيرك بشكل طبيعي بصياغة قرار مبني على الذاكرة.

أعد التفكير في المشاركين:

- لاحظ متى ينخرط الآخرون في استماع انتقائي (وهو غالبًا مصدر التذكر الانتقائي) وتأكد من أن الجميع قد أعطوا الانتباه الواجب لكل المواضيع ذات الصلة.
- أعد تجميع المشاركين الرئيسيين إذا لزم الأمر لضمان وجهات نظر مشتركة لتاريخ أو أحداث تاريخية ذات صلة.
- قم بالمعايرة - اسأل عما يذكره الآخرون عن الحدث أو الموقف، احصل على قدر ما تستطيع من نقاط بيانات، وعاير تلك الآراء مع آرائك لضمان تذكر متوازن للأحداث.

أعد التفكير في العملية:

- في نهاية كل اجتماع، سجل ما تم الاتفاق عليه بسؤال الحاضرين: "هل نتفق جميعًا على أن هذا هو القرار الذي توصلنا إليه؟".
- عزز مهارات الاستعراض الشامل للاجتماع باستخدام هذه القواعد الأربع المحددة:
1. ما الذي قررناه.
2. لماذا قررنا بهذه الطريقة (لضمان وجهة نظر مشتركة لأساس منطقي).
3. ما الآثار المترتبة على القرار.
4. كيف سننقله خارج الغرفة (لضمان الصوت الواحد).

- إصدار تحذيرات بسيطة مسبقة لقابلية استدعاء الذاكرة للخطأ، قبل اتخاذ القرار.
- حين تُطلب القرارات عقب سلسلة طويلة من العروض والمقابلات، فمن الأفضل عمل تقييمات وأحكام بشكل تدريجي، بدلًا من تعليق الأحكام حتى النهاية.

ملاحظات

1 Memory Faults and Fixes, E. F. Loftus, *Issues in Science and Technology*, 2002. Publication of National Academies of Science.
2 Make Believe Memories, E. F. Loftus, *American Psychologist*, Nov 2003.

تحدي أسطورة أنه كلما زادت خبرتنا، تحسنت قراراتنا
كل ابتكار جديد يبدأ مع عدم الرضا عما هو موجود بالفعل، وذلك الموجود يكمن داخل التجربة التي قد تخدعنا ضمن نطاق ضيق من الاحتمالات. هناك أمثلة
قليلة أفضل من مثال جيمس ديسون وإبداعه. لذا كيف استطاع رجل واحد تحويل سوق كانت تحت سيطرة عمالقة تصنيع الأجهزة، مثل شركتي إلكترولكس
وهوفر، حيث لم تتغير أساسيات التصميم الرئيسية لحوالي قرن تقريبًا؟
بعد خمس سنوات و ٥١٢٧ مخططًا، وبعد أن تم رفضه من جميع صناع الأجهزة الكبار، أطلق جيمس دايسون أول مكنسة كهربائية بدون كيس في العالم -
دايسون دي سي زيرو وان. حيث وصلت مكنسة G Force التي تستخدم الدوامة المزدوجة وأحدثت ثورة في سوق المكانس الكهربائية. ربما تم رفض عرضه لأن كبار
الصناعة الحاليين أرادوا حماية النصف مليار من المبيعات الذي يضمنونه كل سنة من بيع الأكياس! على أية حال بدا أنهم لا يستطيعون الخروج عن أسلوبهم
التقليدي في التفكير بشأن الأجهزة المنزلية، لذا أنشأ دايسون شركته بقيمة ١.٦ مليار دولار. لقد كانت أفكاره محطمة للنمطية.
بدأ هذا كله ذات يوم في عام ١٩٧٨، حيث تعثر دايسون بالفكرة أثناء تجديد منزله في
كوتسوولدس بإنجلترا، حين أحبطته سرعة توقف مكنسته عن الشفط. كان
هذا خللًا في التصميم، ومع ذلك ظلت المكانس تُصنع بتلك الطريقة لحوالي ١٠٠ سنة. وهكذا، فكر دايسون في تلك المشكلة، واضعًا العديد من المخططات، وأخيرًا
وصل إلى مكنسة كهربائية تستخدم قوة الطرد المركزي بدلًا من الكيس لتفصل التراب عن الهواء.
اليوم، يمتلك دايسون حصة ٢٣٪ من السوق العالمية، وحوالي
٤٠٪ من سوق المملكة المتحدة.
لاحظ دايسون أن انخفاض قدرة المكنسة على الشفط لم يكن بسبب حجم الغبار في الكيس، بل لحقيقة أن ذرات الغبار الناعم كانت سريعًا ما تسد مسام الكيس
وتحجب تدفق الهواء. بالإضافة إلى ذلك، كان الهواء الذي يغادر المكنسة الكهربائية التقليدية يتلوث بالغبار المحبوس في الكيس، ويخرج من الآلة أكثر قذارة
ورائحة من هواء الغرفة، كما كانت الأكياس نفسها تشكل مشكلة سواء في ملاءمتها أو في الحصول عليها، وقد تخرج وتتمزق في الآلة. اشتكى مستهلكون عدة
من هذه المشاكل لأعوام، ولكنهم اعتبروها ببساطة مشاكل كامنة ضمن استخدام المكنسة الكهربائية. لم يستمع أو يستجب كبار الصانعين إلى شكاوى المستهلكين
أو ضيقهم هذا إلى أن جاء دايسون.
كمحطم للنمطية غزير الإنتاج، لم يتوقف دايسون فقط عند المكنسة الكهربائية دون كيس. اخترع المروحة عديمة الشفرات، وسخانًا، وأجهزة منزلية أخرى بنجاح
سريع. اعترض البعض قائلين إنه لو كانت أفكاره تعمل فعلًا، لكان كبار الصانعين قد طوروها بالفعل. وبالفعل في عام ١٩٩٩ حاولت هوفر تقليد المكنسة الكهربائية

دون كيس، مما اضطر دايسون للجوء إلى القضاء لحماية اختراعه، وفي النهاية كسب قضية انتهاك براءة الاختراع.
لمَ كان دايسون إذًا ناجحًا جدًا في تغيير سوق الأجهزة المنزلية، وهي سوق لم ترَ أي تغيير لمدة عقود؟ السبب الرئيسي ليس فقط التصميم الهندسي المتفوق مع
المنتجات خفيفة الوزن جيدة التصميم، ولكن أيضًا تفانيه في تحدي الخبرة التقليدية. بالرغم من أن اختراعاته "السابقة لأوانها" قد تم تسويقها بأسعار أعلى، كان
المستهلك يشعر بأنه يستقبل منتجًا تجاريًا جديدًا للغاية، بمنظور عميق، مستويات أكثر نجاحًا من باقي المتنافسين.
يقول دايسون: "ثابر ولا تأخذ بنصيحة الخبراء. الاستماع إلى المشككين لن يساعدك في تطوير فكرتك. اكتشف مشاكل اختراعك عن طريق المحاولة والخطأ، وذلل
عقباتهم بالتفكير المبتكر والدقة الأكاديمية. تحدي المتفق عليه وابتكار شيء جديد هو بداية كل الاختراعات أو الشركات. كن مختلفًا".
مهاراته غير التقليدية أنشأت له مكانًا في المتاحف. منتجات دايسون تُعرض الآن في المتاحف في كل أنحاء العالم، بما في ذلك متحف فيكتوريا وألبرت في لندن،
متحف سان فرانسيسكو للفن الحديث، مركز جورجز بومبيدو في باريس ومتحف باورهاوس في سيدني - شهادة تثبت كيف رفض حصر تفكيره ضمن خبرة المنتج
الحالية.
دايسون ليس متفردًا في كونه محطمًا للنمطية، كل صناعة بها دايسون، الذي يرفض أن يقع ضحية لانحياز الخبرة.
التحدي
الأنماط صعبة التحطيم، خصوصًا الأنماط التي اختبرناها عبر التاريخ ونعتمد عليها كقواعد رئيسية أو استدلالات. إنها تبسط حياتنا باعتمادنا عليها لمعرفة
العوارض التي تخبرنا أن هذا ليس بردًا اعتياديًا، أن سحب العاصفة في السماء تعني ألا نغادر دون المظلة، أو أن حجم المبيعات القليل يعني فقدان منتجاتنا
لجاذبيتها، أو أن نسبة السوق الضعيفة تقترح أن المنتجات تفقد جاذبيتها، وأن السوق التي تزيد فيها احتمالية البيع عن الشراء تعني أن المستثمرين ينتقلون إلى
ما يرونه استثمارات أكثر أمانًا.
تناول الفصل 3 ذاكرتنا وكيف أن استدعاءنا للذكريات المعاد بناؤها عن الأحداث قد يتسبب في انحياز قراراتنا. في هذا الفصل ندرس قضية كيف قد تلعب خبرتنا -ما
نتعرض له وما نتعلمه من هذا التعرض- دورًا انحيازيًا حاسمًا في القرارات التي نتخذها، وفي بعض الأحيان تحدد وتقيد جودة تفكيرنا. نحن عمومًا نعتقد أن
التجربة محفز للقرارات الجيدة والمدروسة بدقة. نحن نتحدى هذا الافتراض.
نحن نتأثر بما نجح معنا من قبل. نريد تكرار نجاحاتنا، حتى لو كان ما فعلناه سابقًا لا ينطبق على الوضع الحالي. معظمنا محبون للأنماط، وهذه الأنماط
أصبحت المعايير التي نستخدمها لحل تحدياتنا اليومية.

العديد من هذه المعايير لها أساسها في المجالات التخصصية التي تدربنا فيها أو الخبرة التي جمعناها. كم مرة سمعت عن شخص يشار إليه بأنه ينتهج أسلوب
المحاسب في النظر إلى الشركة، أو طريقة المهندس في النظر إلى العالم؟ الاعتماد على المجالات التخصصية والأطر التي نستخدمها يضع معايير تصفية العالم لنا.
هذه عادة ليست مشكلة إلا إذا سمحنا لإطار واحد أن يسيطر على تفكيرنا، مما يجعلنا نتصور العالم من منظور ضيق، وبالتالي تصبح جميع القرارات محدودة.
اتجاه مدير الشئون المالية إلى التركيز على رافعات التكاليف لشركة ما، بدلًا من العمل مع مدراء خطوط الإنتاج لقيادة خط الإنتاج الأعلى (رافعة الأرباح)، أو اتجاه
مدير المخاطر إلى التركيز على لمَ لا يجب عقد صفقة ما بدلًا من التركيز على الوسائل التي تعقد بها الصفقة في حدود مؤشرات الخطر المقبولة، ليسا إلا مثالين عن
كيف أن التمرين المسبق يقودنا إلى رد فعل يكاد يكون ثابتًا وتلقائيًا. هذا سيحتاج مجهودًا واعيًا ومنظورًا واسعًا لكل من مدير الشئون المالية أو مدير المخاطر، في
هذا المثال، لنسيان الأنماط التي طوراها ووطداها مبكرًا في مسيرتهما المهنية المتخصصة. مع ذلك فليس التمرين المسبق فقط (طرق التفكير التي تمرنّا عليها) هو
الذي يقود الأنماط، إذ تلعب أيضًا الخبرة دورًا.
كتوضيح بسيط، القادة الذين عملوا فقط في أسواق ناضجة طوروا إدراكًا وفهمًا لنماذج الأعمال التي لها علاقة بالأسواق الناضجة، ومع ذلك لم يطوروا فهمًا
أعمق للاختلافات الأساسية التي توجد في الأسواق الناشئة، وكيف قد يؤثر ذلك على أهمية نموذج الأعمال ذاك (للسوق الناضجة). بالتالي إنهم يرون من خلال
نظارات السوق الناضجة بتأثير خبرتهم الطويلة. نتائج الاستراتيجيات التي سيتخذها قائد السوق المذكور ستكون مختلفة بشكل كبير، على سبيل المثال، في إدارة
الثروات. في الأسواق الناضجة، مثل أوروبا، استراتيجية حماية الثروات أكثر أهمية، ومعظم مصرفيي البنوك الخاصة في تلك البيئة قد شحذوا مهاراتهم في
استراتيجيات حماية الثروات لزبائنهم. إذا نقلت مصرفيًا خبيرًا في هذه السوق إلى سوق ناشئة مثل آسيا (حيث التركيز هو على إيجاد الثروات أكثر من حمايتها)،
فسيرى العالم من خلال "معيار الخبير"، مما يؤثر بشكل ضمني على القرارات التي يتخذها.
شركات اليوم تستغل بصائر هؤلاء "الغرباء" بطرق منظمة أكثر. مثال على ذلك شركة إنوسينتف لإلي ليلي، وهي موقع يلتمس مساهمات المجتمع عبر الإنترنت
وينشر مشاكل البحث والتطوير الأكثر تعقيدًا لأي أحد يحلها ويحرز مكافأة مالية. إنه مصمم لتوسيع القوة العقلية للشركة، عن طريق استغلال مساحة أوسع
من المبتكرين أكثر مما يمكنهم توظيفه على الإطلاق. المثير للاهتمام هو أن حوالي ٣٠-٥٠% من المشاكل المنشورة على موقع شركة إنوسينتف تم حلها خلال ستة
أشهر، وهي خطوة حققت أكثر كثيرًا مما كانوا يستطيعون تحقيقه بدونها. والأهم من الخطوة الطريقة التي تحققت بها. معظم المشاكل تُحل من قبل خبراء
خارج المجال... على سبيل المثال، مشاكل كيميائية تُحل بواسطة فيزيائيين، مشاكل هندسية تحل من قبل كيميائيين، وهلم جرًّا. هذا دليل إضافي على ما اعتقده

خبراء الابتكار لفترة طويلة، أن "الغرباء" أفضل في التفكير خارج الصندوق؛ لأن قيودهم أقل من قبل "الحس العام" والمبادئ في نطاق مجال تخصصي معين.
نظرة أقرب
دعنا ننظر عن قرب إلى مهارات في صنع الأنماط وتحطيم الأنماط الخاصة بنا، سيكون لذلك تأثير عميق على مدى قدرتنا على تفادي الوقوع في فخ خبرتنا الماضية.
هناك نوعان فعالان من معاييرنا المعرفية في الاختيار التي تؤثر على سلوكنا مع الأنماط:

- معاييرنا المصغرة في الاختيار.
- معاييرنا الخبيرة في الاختيار.
معاييرنا المصغرة
المعايير المصغرة تدير مرحلة أعمق بكثير من المعايير الخبيرة. بينما تستخرج معايير الخبراء من الأجسام المعقدة لخبرتنا المبنية على التخصص المتجمعة عبر حياتنا العملية، فإن المعايير المصغرة مربوطة بذكائنا الأساسي - مادتنا المعرفية الخام بمعنى آخر. ثم تغشى معايير الخبرة الأكثر حنكة المعايير المصغرة لدينا لإنشاء شبكة معقدة من المعايير التي تدير بطريقة لا يعيها صانع القرار في الغالب.
كل من المعايير المعرفية في الاختيار يمكنها التأثير على طريقة رؤيتنا للأنماط. على سبيل المثال شخص منطقي في أصله المعرفي عادة ما يركز على حسابات أو منطق الفكرة المعروضة لتحديد كيف هي مقتنعة. على الصعيد الآخر قد يلاحظ شخص توجهه أكثر إنسانية بتمعن الأسلوب المميز الماهر والأفعال غير اللفظية للشخص الذي يعرض الفكرة كي يقتنع بها.
لوقت طويل، اعتقدنا أن هناك نوعين فقط من الذكاء "الأساسي" الذي نشتق منه جميع قراراتنا الذكية -التفكير المنطقي-الحسابي واللغوي. مع ذلك في عام ١٩٨٣، هوارد جاردنر، عالم نفس من هارفارد، قدم لنا نظرية مكثفة أكثر عن الذكاء، طاردًا بذلك التصور القائل بأن هناك نوعين فقط. 1 لقد عرض أنواعًا متعددة معينة للذكاء، بدلًا من رؤية الذكاء تحت سيطرة قدرة عامة واحدة. تعرّف نظريته سبعة أنواع من الذكاء تعد أساسًا لأنواع الذكاء، كما يذكر أيضًا أننا جميعًا قد نمتلك نوعًا مسيطرًا أو أكثر من أنواع الذكاء. هذا بدوره يمثل "المعيار المصغر" المعين الخاص بنا الذي نرى من خلاله ونستجيب للعالم من حولنا:

- الذكاء المكاني: القدرة على تخيل المساحات بعين العقل. الشخص المكانيّ جيد في الأحاجي، وعندما يوضع في قرية غير مألوفة حيث يتوه فيها الآخرون بلا أمل، فهو سريع في إيجاد مخرج. يوجد هذا المعيار المصغر لدى الفنانين والمصممين والمعماريين بشكل مصقول.
- الذكاء اللغوي: المهارة مع الكلمات واللغات. إنهم ماهرون في القراءة، الكتابة، رواية القصص، تذكر التواريخ وتعلم اللغات الأجنبية بسهولة. المهن التي تناسب هذا النوع من المعيار المصغر هي: المؤلفون والخطباء والرواة.

- الـذكاء المنطقي-الحسـابي: المـهارة مـع المنطـق، قـدرات التعليـل، التعـرف علـى الأنمـاط المجـردة، التفكير العلمـي والتحقيق والقدرة علـى أداء الحسـابات المعقـدة.
يمتلك لاعبو الشطرنج، علماء البحث، وطبعًا الإحصائيون هذا المعيار المصغر بشكل مصقول.
- الذكاء الجسدي-الحركي: المهارة التي تترافق مع التحكم في حركات الجسد الشخصية، وتتضمن الحس بالتوقيت مثل التناسق الجيد لحركة مقلتي العينين مع
بعضهما، مع قدرة على تدريب رد الفعل ليصبح انعكاسًا لا إراديًا؛ يطلق عليه أحيانًا "ذاكرة عضلية ممتازة"، أي أنهم يتذكرون الأشياء عن طريق أجسادهم.
يمتلك الرياضيون المتفوقون، الطيارون، الراقصون، الموسيقيون، الممثلون، الجراحون واللاعبون عمومًا هذا المعيار المصغر بشكل مصقول.
- الذكاء الموسيقي: المهارة المترافقة مع الحساسية للأصوات، والإيقاعات، والنغمات، والموسيقى. يمتلكون الصوت المجلجل، الإيقاع، النغمة، اللحن والجرس
وعنـدهم القـدرة علـى الغنـاء، الـعزف علـى الآلات الموسيقية وتـأليف الموسيقى بسـهولة.
المـهن التـي تتناسـب مـع مـن لـديهم هذا النـوع مـن الـذكاء تتضـمن العـازفين، المغنيين، قادة الفرق الموسيقية، من يختارون الأغاني في النوادي، الخطباء، الكتاب، ومؤلفي الموسيقى.
- الـذكاء الاجتمـاعي: المـهارات التـي تتضـمن التفـاعل مـع الآخـرين. مـن يمتلكـون قـدرًا عـاليًا مـن هـذا الـذكاء يمـيلون إلـى كونـهم اجتمـاعيين، يتصـفون بحسـاسيتهم لحالات الآخرين، وشعورهم، وأمزجتهم، ومحفزاتهم، ويمتلكون القدرة على كسب الآخرين، والتعاون في العمل، وغالبًا ما يكونون إما قادة أو تابعين. يميل مسئولو المبيعات، والسياسيون، والمدرسون، والأخصائيون الاجتماعيون إلى إظهار مستويات عالية من هذا المعيار المصغر.
- الذكاء الداخلي: المهارة المرتبطة بالقدرات الاستبطانية والمعبرة عن النفس، فهم عميق للذات ولقوة/عيوب الآخرين ومهارة في توقع ردود فعل/مشاعر الفرد
والتحكم بها. غالبًا ما يُظهر رجال الدين وعلماء النفس والمستشارون والفلاسفة مستويات عالية من هذا.
كل من هذه الذكاءات السبعة في معناها يمثل معيارًا معرفيًا في معظم الحالات الأساسية، مشابهًا للعدسات المصغرة التي تعطينا منظورًا مختلفًا للعالم الذي
نراه. إذا استخدم شخصان معايير مختلفة، فسوف يفسران الخبرة نفسها بشكل مختلف تمامًا. وفي حين قد نرى كيف أن هذا يوفر فرصًا عظيمة للابتكار والإنتاج
الإبداعي، خاصة عند العمل معًا على مشكلة، إلا أن هناك أيضًا مجالًا واسعًا لسوء الاتصال، وسوء الفهم، والاختلال الوظيفي.
إذا استُخدمت جيدًا، فهذه المعايير ستفتح لنا عالمًا من الإبداع، وخاصة حين تتقوى بالخبرة (انظر المعايير الخبيرة بالأسفل). بالحكم على عدد الابتكارات اليومية
غـير المقصـودة التـي يراهـا العـالم فـي كـل يـوم، فـإن هـذه المعـايير تمتلـك القـوة لحجب الأفكـار التحويليـة بشـكل ضـمني. مـن أكيـاس الشـاي والبنسـيلين إلـى المـذكرات

اللاصقة وطريقة برايل للكتابة، كلها كانت غير مقصودة منحرفة بعيدًا عن بنية المعرفة والخبرة المتطورة عبر السنين. ما يثير الاهتمام أكثر في العديد من هذه الأمثلة، هو المستخدم النهائي أو المستهلك الذي اكتشف الاستخدام الجديد لاستغلال الفكرة؛ دليل إضافي أننا ما زلنا محبوسين بشكل كبير في عوالمنا المعرفية الخاصة، أحيانًا نتطلب منظورًا "خارجيًا" لحذف الانحياز وتحرير الإبداع.

معاييرنا الخبيرة

بالإضافة إلى المعايير المصغرة التي تمتلك جذورها في طبيعة المهارات المعرفية الأساسية أو الذكاءات خاصتنا، هناك طبقة إضافية لها جذور في الخبرة التي نجمعها طول الطريق.

عندما نعتبر أن تجربة تمتلك نقاط تشابه مع الوضع الذي نواجهه، ولكن مع وجود اختلافات مهمة، قد يقودنا هذا إلى عدم وضع أهمية كبيرة على الاختلافات كما نفعل مع أوجه التشابه، إغفال الاختلافات الخطيرة. هذا قد يسبب اختيارنا لرد فعل مشابه تقريبًا لخبرتنا السابقة. نستطيع أن نرى كيف يمكن لهذا أن يحيد بمنظور الفرد ويقود إلى الحكم الضعيف.

على أية حال ليس فقط عامل كفاءة أو شمولية الخبرة (أو تدريبنا المتخصص في هذا الشأن) هو ما يمكنه أن يجعلنا نتخذ أحكامًا ضعيفة، ولكن أيضًا الأمر يتعلق بنظرية تدعى "تنافر الدماغ". فإذا أحدثت بعض المعلومات أو الخبرة تنافرًا، على سبيل المثال: حقيقتان متنافرتان تسببان عدم توافق مع الخبرة المتجمعة في عقولنا، نخترع تفسيرًا لنشرح ذلك التنافر، وسنَقبل إجمالًا واحدًا منهما على الآخر. في كتاب Think Again، كتب المؤلفون إس. فينكلستين، جيه. وايتهيد وإيه كامبل 2 لمحة عن المثال الموثق بإحكام الآن للسير كلايف تومسون، المدير التنفيذي لواحدة من أنجح شركات المملكة المتحدة المعروفة، شركة مكافحة الحشرات رينتوكيل، الذي بنى سمعة قوية على مدار عشر سنين لضمه حوالي ١٣٠ من الاستحواذات على الشركات الصغيرة بنجاح. هذا الفيض من النجاح كان قبل الاستحواذ على شركتي سيكيوريجارد (التي تساوي حوالي ٣٠٪ من حجم رينتوكيل) وبي إي تي (نفس الحجم)، عندما ارتكب ذلك الخطأ القاتل (غير المقصود) بافتراض أنه سيكون مثل كل الاستحواذات الصغيرة الأخرى التي قادها وضمها بنجاح. تحت ضغط الاستمرار بتسليم نسبة ٢٠٪ زيادة على الأرباح السنوية طوال العقد السابق، كان مقتنعًا أن عمليات الاستحواذ الإضافية الصغيرة لن تستطيع فعل ذلك ببساطة. على أية حال، فمع عمليتي الاستحواذ الكبيرتين تجاهل جميع نقاط التحذير التي تخبره بأن النمط الذي تعلمه من عمليات الاستحواذ التكاملي للأهداف الذي نجح مع تلك المرات الأخرى لم يعد له أي معنى في هذا المجال.

نحن جميعًا نعمل بواسطة "المعايير الخبيرة"، وهي ناتج إجمالي تدريبنا الاحترافي، وتخصصنا، ومعرفتنا المتجمعة وخبرتنا. هذا يؤثر بدوره على كيف أننا لا نتعرف

فقط على مشكلة ما تواجهنا، بل أيضًا على الحلول التي يصل إليها معظمنا. قد تقيد صناعات كثيرة بانحياز خبرة مماثل. تراجعت شركات الآلة الكاتبة لأنها استخدمت إطار خبرة واحدًا للطباعة كوظيفتها، بدلًا من استخدام الإطار الأوسع لمعالجة الكلمات. على النقيض زيروكس كسرت قيد الخبرة هذا وأعادت هيكلة نفسها كشركة مستندات، ولم تسمح لخبرة التصوير الضوئي بتعريفها أو تحديد مجالها.

مع ذلك، معيار الخبرة ذاك لا يمثل فقط نوع المعرفة، بل أيضًا طبيعة التحقيق الذي نرتاح معه. كلاهما يجتمع للتسبب في التنافر المعرفي في عقول الخبراء.

الخبراء هم أشخاص يركزون معيار اختيارهم في اتجاه/أسلوب معين. نوع المعرفة التي يجمعها الخبراء وطريقة البحث التي يستخدمونها بشكل رئيسي سيتأثران غالبًا بالطريقة التي تعلموا بها تخصصهم. الشخص الذي تدرب في الإدارة المالية سيميل إلى التركيز على النواحي الواقعية التي يمكن قياسها، إلا أنه قد يتجاهل، أو في أحسن الأحوال يعطي معالجة سطحية لمظاهر الواقع غير القابلة للقياس الكمي؛ حالة تسوية التنافر المعرفي الذي يمثله أي شيء لا يمكن قياسه كميًا حسب رأي هذا الخبير بالذات. في كتاب Blink، يروي مالكولم جلادويل 3 أمثلة كثيرة لكيف أن الخبراء قد يغفلون عن أشياء بسبب معايير الخبير التي يستخدمونها. في عالم معقد ومتقلب مثل هذا، وحيث تجري تغييرًا متقطعًا بمثل هذا القدر، يمكن لهذا أن يكون له تأثير كارثي على النتائج التي يستخلصها الخبراء، وعلى القرارات التي يتخذونها استنادًا إلى هذه النتائج. وهو أمر يشير إليه جيمس دايسون ببلاغة حين يحذر من الاستماع إلى الخبراء.

كمحترفين مدربين نغادر تدريبنا المهني مؤمنين بالحقائق، والنظريات، والإطناب الذي يشكل قاعدة المعارف. ولاحقًا فقط، حين نصبح أكثر تأملًا في خبراتنا، بحيث نستخلص الدروس الصحيحة من الفشل والانتكاسات، يطور بعض منا مستوى من الراحة مع التنافر المعرفي. وعندما يحدث ذلك نقبل بسهولة أكبر نظرية هذا يعتمد على، ونطور عدم احترام ناضج لأية نظرية، ونصبح أكثر راحة مع الاحتفاظ بأفكار متنافسة ومتناقضة بشدة في عقولنا، عند اتخاذ الأحكام أو القرارات.

عدم الراحة من الأخطاء التي نتلقاها

عدم راحتنا من وجود الأخطاء يشتد غالبًا حين نصبح أكثر مهارة وخبرة في مجالنا، وهو ما يكون له تأثير سلبي على إبداعنا في إيجاد حلول جديدة ومختلفة.

الأشخاص المبدعون يتعاملون مع التنافر المعرفي (الأخطاء المتصورة في عقولهم) بشكل جيد، ويظهرون فضولًا حقيقيًا في فهم هذه الأخطاء بشكل أفضل، بدلًا من استبدال مبررات أخرى خارقة بمبرراتها الطبيعية. إلا أنه في المدرسة، في الجامعة، ثم لاحقًا في حياتنا المهنية، يعلموننا أن نقلق بشأن الأخطاء ونتعلم ألا نرتكب الأخطاء. إن الأخطاء مكلفة، كما قيل لنا في المؤسسات التي نعمل بها، ونتعلم أن نكون حذرين، أن نخضع للرقابة وأن نتجنب خوض الكثير من المخاطر في القرارات التي نتخذها. إلا أنه يبدو أن المبدعين لديهم نزعة معاكسة لذلك؛ فهم يجرون التجارب بحرية وينخرطون في "اللعب". يخاطرون مع الآراء والأفكار حتى

برغم أنهم يعلمون أنها قد تقودهم للفشل، ويتعلمون دمج هذه الأخطاء في عملية التفكير لديهم.
إنهم مفاتيح تطوير الشراكات والعلاقات؛ يفكون الحدود التي
خلقتها العوائق التنظيمية والفنية والتخصصية، وينتهي بهم المطاف إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعًا.
باختصار، عند اتخاذ القرارات، بشكل فردي أو حتى في فرق، من الأرجح أن نرى العالم من خلال
معاييرنا الوظيفية أو الخبيرة، كنتاج لما تعرضنا له وما تعلمنا
منـــه، وهــذا قــد يــؤدي إلــى فشـل التنفيـذيين فــي رؤيــة مــا يتخطــى ضــوابطهم الخاصــة،
وتحـيز أحكامـــهم، وفــي نــهاية المطــاف يؤثـر علــى مسـتوى التعــاون بــين صــوامع
المعلومات ويحد من الإبداع التنظيمي وخفة الحركة.
عالم النفس إبراهام ماسلو قال في إحدى المرات جملته الشهيرة: "عندما تكون المطرقة هي أداتك
الوحيدة، تميل إلى معاملة كل شيء كما لو كان مسمارًا"؛ وهذا
ملخص جيد لكيف يمكن لخبرتنا الخاصة أن تعمينا.
لقطة مكبرة
نقــدم فيمــا يلــي حــالتين حقـيقيتين، كـل منـــهما توضــح تــأثير الخبــرة علــى اتخــاذ القــرار.
ولأســباب واضحة، فـي حـين حـافظت هـاتان الحـالتان علـى دقـة الملابسـات قـدر
الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.
الحالة 1
كريستيان، الذي يعتبر مصرفيًا خاصًا متميزًا في بنك خاص من الدرجة الأولى هو Wealth Inc.،
سلك حياة مهنية ناجحة مع الشركة في زيورخ لأكثر من 20 عامًا
مع بعض من أعلى الأسر ثراءً في سويسرا، وقد تم رصد مهارته في إدارة أموال العميل مبكرًا عن
طريق المصرفي السويسري المخضرم جوستاف، الذي أخذه تحت
جناحه ليوجهه على مدار سنوات عديدة، ويبني ثقته في نفسه. عندما تقاعد جوستاف دعا
كريستيان كي يتولى قطاع Ultra High Net Worth (UHNW) في
أنحاء أوروبا. وقد كانت هذه خطوة كبيرة لأعلى بالنسبة لكريستيان، ولكنه كان من المخضرمين
تجاريًا، كما أنه قد طور سمعة داخليًا بأنه عظيم في الاشتراك مع
فرق المنتج، ونتيجة لذلك يقدم تجربة ونتائج استثنائية للعميل. ومن خلال نوعية عمل موكله كان
قد طور سمعة هائلة مع المنافسين في جميع أنحاء أوروبا.
جوســتاف، الــذي كــان الآن عضــوًا فــي مجلــس الإدارة، عقــب تقاعــده، نصــح مجلــس
الإدارة أنــه إن تمـت ترقيـة كريسـتيان كـرئيس تنفيـذي محتمـل لشـركة Wealth
Inc.، فعليه أن يتولى مهمة في الأسواق الصاعدة لإكمال قدراته وتطوير نظرته العالمية بشكل
أكبر.
بعد نجاحه في تنفيذ دوره في قطاع UHNW، تقرر من قبل المجلس أن الخطوة القادمة الأفضل
هي الذهاب إلى آسيا، والتمركز خارج هونج كونج. كان كريستيان
متحمسًا لهذا الأفق الجديد، وقضى عدة أشهر سبقت تعيينه في هونج كونج. وخلال هذا الوقت تتبع
عدة قادة أسواق متمكنين من أجل اكتساب الخبرة، وتقييم
المواهب على الأرض، وقد قابل فريق العمل من الكبار وزار عددًا من العملاء الرئيسيين ليحدد
بنفسه مدى رضاهم عن تجربتهم مع Wealth Inc..

بعد حوالي ستة أشهر من تولي كريستيان هذه المهمة الجديدة، لاحظ المجلس أنه لم يكن يحقق أهداف أموال تحت الإدارة (FUM)، وقد عزاه إلى حداثته في السوق وإلى حاجته للاستقرار، إلا أن FUM والأرباح استمرت في الكساد خلال الأشهر الستة التالية في سوق كان ينمو بشكل سريع جدًا. وقد قرر المدير التنفيذي أن يلقي بنظرة متفحصة على الأمور، ودعا نفسه إلى اجتماع مراجعة استراتيجية آسيا الذي عقد في هونج كونج، ورأسه كريستيان وحضره كل قادة أسواق كريستيان والرؤساء الفنيون (والذين تم تقديم تقرير عنهم إلى زيورخ). كما أنه أيضًا ألحق بهذا الاجتماع بعض الزيارات لعملاء رئيسيين وعملاء محتملين. ولم يكن سعيدًا بما رآه وسمعه.

أصبح من الواضح بشكل سريع جدًا للمدير التنفيذي أن خبرة كريستيان السابقة كانت تقف عائقًا في طريق فوزه بنجاح بالتحديات في هذه المنطقة. جدول نمو المنتج لم يكن يعمل بشكل جيد في توصيله لمكان سوق مختلف. على الرغم من علاقة كريستيان الوثيقة والعميقة بشركائه في المنتج هناك في سويسرا، بدا أنه لم ينجح في إقناعهم بالطبيعة المختلفة من الدعم التي يطلبها منهم. بالإضافة إلى ذلك، فقد لاحظ المدير التنفيذي أن المصرفيين الشخصيين على أرض الواقع يبدون منفصلين عن منهج كريستيان. كريستيان نفسه أرجع هذا إلى اختلاف في الثقافة بدلًا من اختلافات في خصائص السوق والخبرة. وعلاوة على ذلك رأى المدير التنفيذي، عند فحص الأرقام بدقة أكبر، أنهم لا يحصلون على حصة أكبر من حافظة العملاء، وأن إدارة صناديق الاستثمار كانت تتسرب إلى المنافسين. كما أنه أحس أيضًا ببعض المخاوف غير المعلنة بين العملاء المحتملين عن المنهج غير المرن بالنسبة للفرص على أرض الواقع.

لاحظ المدير التنفيذي أن كريستيان طور بنجاح مهاراته في الأسواق الناضجة والمستقرة حيث التركيز بشكل كبير على الحفاظ على الثروات، وحيث معظم المصرفيين الشخصيين قد ورثوا محافظهم المالية بدلًا من أن يحتاجوا إلى الخروج لبيع أعمالهم التجارية. إلا أنه لاحظ أيضًا أنه في الأسواق الناشئة كانت إحصائيات العملاء أصغر سنًا بشكل كبير، وتتألف من مليونيرات صنعوا أنفسهم، ولم يتوارثوا الثروة عبر الأجيال كما هو الحال في أوروبا. وحيث تختلف إدارة الحافظات المالية والسلوك الاستثماري بشكل كبير، كان من الضروري أن تكون الخطط مختلفة؛ فالعملاء كانوا أقل اهتمامًا بخطط الحفاظ على الثروة وأكثر حرصًا على تنمية الثروة التي وجدوها حديثًا باطراد، وأظهروا رغبة في التحكم في استثماراتهم الخاصة. ورغم أنه مسئول تنفيذي ناجح للغاية، إطار خبرة كريستيان كان يجعله يغفل عن دلائل حيوية عديدة عن طبيعة السوق التي هو فيها الآن، وعن التعديلات التي يجب عليه عملها.

تحيز قرار كريستيان

كافح كريستيان كي يعيد توجيه فكره للنموذج الجديد، وتأثر بشدة بإطار مرجعي للتقييم تحركه التجربة، واحد بنى عليه مهنة ناجحة. كان من الواضح أن هذه

التجربة كانت تعمل كمعيار اختيار وتؤثر على مستوى غير واعٍ على كل ردود فعله المتعلقة بالعمل والقيادة في مهمته الجديدة. تحدي أهمية كل خبراتَ المرء السابقة صعب على العديد من المسئولين التنفيذيين، وخاصة لأنهم كانوا على مسار ناجح.
ما القرار الذي كان من الممكن أن ينتج نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟
في مواجهة موقف مماثل، فإن صانع القرار الجيد كان سيأخذ نهجًا وسلوكًا مختلفًا للمهمة. كان قد استخدم فترة/رحلة الإعداد، ليس فقط في زيارات مقررة "للاجتماع والتحية" بالنسبة للعملاء الرئيسيين والتعرف على الفريق، ولكنه كان قد يتخذ خطوات عدة لتحدي افتراضاته الشخصية عن كيفية كتابة الأعمال الناجحة في المنطقة. وكان بإمكانه أن يفعل ذلك بـ:

- لقاء العملاء الذي لا يتعاملون مصرفيًا مع Wealth Inc. لمحاولة فهم لماذا لا يفعلون، بالإضافة إلى الانخراط بعمق أكبر معهم لفهم ما يجب تغييره من أجلهم كي ينقلوا إدارة الاستثمارات إلى Wealth Inc.. (قراءة التقارير عن تحليل المتنافسين أو مقاييس السوق لن تعطيه بالضرورة الرؤى الأكثر عمقًا التي يحتاجها).
- استقدام خبير بالموضوع في مجال إدارة الثروات في آسيا للبحث، ليس فقط عن رؤية جديدة وحديثة للسوق، وفرصه، وتحدياته، ولكن أيضًا لتعطيل تفكيره الخاص وتفكير فريقه.
- إعادة صياغة التحدي من كونه للاعتياد على هذه السوق الجديدة إلى تحديد كافة السمات الفريدة لهذه السوق التي قد تميزها عن السوق التي جاء منها، أن يصبح أكثر ارتياحًا مع التنافر المعرفي، والبحث ليس فقط عن أمور متشابهة بل عن اختلافات، وإدراك أن "أنا لا أعرف ما لا أعرفه".
- إظهار الفضول حول الأساليب التي يظهر على السطح أنها متشابهة ولكنها ليست كذلك، مما يدفعه للبحث بشكل أعمق للكشف عن الاختلافات الإقليمية الخفية وغير الخفية، على سبيل المثال الاختلافات الثقافية مثل غريزة القمار عند الصينيين التي من الأرجح أن تؤثر على عادات الاستثمار عند العملاء الصينيين.
- بدلًا من اصطحاب أحد قادة الأسواق في زيارة، لعب دور المصرفي الخاص والقيام بمكالمة فاترة (المكالمات الفاترة هي شيء لا يضطر المصرفيون الشخصيون في سويسرا أبدًا القيام به).

الحالة 2

آشوك، كمدير تنفيذي لشركة نورث آسيا، كان حريصًا على دفع خطط الاستثمار في فيتنام، ولكنه كثيرًا ما كان يواجه صعوبة في إقناع أقرانه بأفكاره بسبب تضاد الآراء الثابتة والصدامية أحيانًا بالنسبة للمنتج والسوق التي غالبًا ما بقيت دون حل. كان من الواضح له أن فيتنام كانت اقتصادًا ناشئًا ناجحًا بالفعل بطرق عديدة، وكانت منطقة جغرافية لم يستثمر فيها بما يكفي بالنسبة لشركة جينسيس فاينانشيال سيرفيز ليميتد. كما أنه لاحظ أيضًا أن جينسيس محافظة في تتبع

الفرص الجديدة، وهذا التحفظ عجل باستقالة عدة مواهب رفيعة المستوى غادرت للانضمام لشركات رأوا أنها أكثر جرأة بخصوص النمو في المنطقة.
كان آشوك مستعدًا جيدًا لانتقاد أقرانه (وبخاصة رؤساء الإنتاج) لخططه، فأحضر خبيرًا من جولد بارتنرز ليراجع خططه ويقدم توصياته الخاصة. كما أنه أيضًا
أشرك معهد مراقبة المخاطر لتزويده برأي مستقل عن مخاطر البلد والمخاطر التنفيذية. بالإضافة لذلك، فقد طلب من فريقه الخاص أن يحضر كل تحليل ممكن
عما يقوم به منافسو جينسيس في فيتنام.
مسلحًا بكل هذه المعلومات، أجرى مقابلة سرية مع اثنين من منتقديه المعروفين بين مجموعة أقرانه، وبدا أنهما لا يشاركانه الرغبة في النمو في الأسواق الجديدة،
ويفضلان البقاء في الأسواق التي لدى جينسيس حضور قوي فيها بالفعل. ولكن على أية حال شعر آشوك أنهما هذه المرة قد تجاهلا عددًا من الأسباب المقنعة
للتوسع في سوق فيتنام. وقد شعر بالثقة أن لديه قضية تجارية واضحة للوصول بخطته إلى تحقيق الهدف.
بينما كان الرئيس التنفيذي الإقليمي الذي يقدم له آشوك تقاريره كان داعمًا لخططه بشكل عام، فإنه لم يكن يملك تأثيرًا على رؤساء الإنتاج الذين كانوا في هذا
القالب الهيكلي يقدمون تقاريرهم إلى رؤسائهم العالميين في لندن مباشرة.
في الاجتماع، برئاسة الرئيس التنفيذي الإقليمي، قدم آشوك قضية واضحة ومقنعة للاستثمار في فيتنام، من أجل الحصول على تأييد المجموعة. جادل أقرانه
المسئولون عن الإنتاج أن هناك أدلة مقنعة على أن السوق الفيتنامية لديها معايير تنظيمية أكبر، وهذا سوف يخلق مشاكل لبعض منتجاتهم بزيادة التكاليف.
كانوا أيضًا مصرين على أن الالتزامات في هذه المنطقة الجغرافية ستكون على حساب استثمارات محددة وضرورية بالفعل لتطوير منتج جديد مطلوب بشكل ملح
في أسواق أخرى أكثر استقرارًا. انحدر الاجتماع إلى حالة من الفوضى مع عراك مجازي بالأيدي للمنتج مقابل السوق. غادر آشوك الاجتماع وهو في حالة من
التشاؤم العميق؛ لمعرفته أن عدم وجود رؤية مشتركة حول الفرص المتاحة في المنطقة يمكن أن يؤدي إلى خسارة جينسيس مثل هذه الفرصة لسوق حساسة من
حيث التوقيت للأبد، وأن يُحكم على تأثيرها وأهميتها في المنطقة بالانخفاض.
أوجه تحيز قرار آشوك
عدم قدرة مجموعة الأقران على التفكير خارج صوامع معلوماتهم وأطر تجربتهم نتجت عنها إدارة ظَهْر جينسيس لما يبدو أنه فرصة هائلة لها كي توسع وجودها في
المنطقة. معايير الاختيار الفنية أو الخبيرة الفريدة ضمن مجموعة الأقران يمكن أن تكون متعارضة بشكل كامل مع الرؤية في نطاق المؤسسة، وتؤدي إلى اتخاذ
قرارات دون المستوى للمؤسسة ككل. المنافسة على الموارد الشحيحة غالبًا ما تفاقم شدة مثل هذه القضايا.
ما القرار الذي كان من الممكن أن ينتج
نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟

من أجل جمع فريق سويًا لا بد لنا أولًا أن نفهم ما الذي فرقه. هناك عنصران لفهم الاختلافات، الأول هو فهم طبيعة تلك الاختلافات، والثاني هو فهم مصدر تلك الاختلافات. عملية بناء الهدف الجماعي (في فريق مثل هذا الفريق) يتم تحقيقها عبر بناء وعي جماعي، وهذا يتم بإدراك والاعتراف بصراحة باختلاف طرق التفكير المدفوعة بمعايير مصغرة وخبيرة مختلفة، والتي بدورها تؤثر على علاقات القوة، والوصول إلى الموارد والمساهمات. الاختلافات في القيم والتاريخ الفريد لكل مجموعة يمكن أن تعمل كمعيار آخر للاختيار. لو تم العمل بشكل أكبر على بناء هدف جماعي، على سبيل المثال تعريض المجموعة لفرص جيدة التخطيط من أجل أن يسمع أعضاء المجموعة وأن يتعلموا من تجارب متنوعة في الاجتماع، كان من الممكن التوصل لمناقشات ونتائج مختلفة. هذا ليس مختلفًا في الواقع عما تفعله منظمات من الأفضل في نوعها من غمر أنفسهم في أعمال عملائهم، كي يفهموا بشكل أفضل كيف يخدمونهم. بالإضافة إلى ذلك، تهدئة المناقشات بشكل متعمد الذي يمكن أن يتم بواسطة أسئلة قوية مطروحة بشكل مبسط، مثل "ما الذي تهتم به أنت/ وحدتك بشكل أعمق؟"، "ما القيم التي تقود تفكيرك؟" وما إلى ذلك، من شأنه أن يكشف مصدر الآراء السائدة المختلفة، مما يسهل بشكل أكبر بكثير تحديد مجالات التوافق ومجالات الخلاف. إن تم تبسيطها بشكل جيد، فإن مثل تلك المحادثة عن الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف تدريجي وكشف لأوجه التشابه. إن التعجيل في البحث عن أوجه التشابه غالبًا ما يؤدي إلى نتائج عكسية. إن الاستثمار في الفرص لبناء فهم أعمق لاختلافات بعضكما البعض ووجهات نظركما سوف يضمن قرارات ذات نوعية أفضل تتخذ من أجل المؤسسة ككل.

نقاط تحذير

سوف تعرف أن الخبرة تلعب دورها في انحياز صنع القرار عندما ترى التالي:

- الملاحقة الغريبة لخطة دون الإشارة لتغيير في السياق.
- رد الفعل القائل "دائمًا ما كانت تتم بهذه الطريقة".
- شعورًا شخصيًا بعدم الراحة مع الخبرات أو المعلومات أو المعرفة المتنافرة.
- إطارًا واحدًا يسيطر على تفكيرنا. على سبيل المثال فتح محلات جديدة هو الطريقة الوحيدة لتنمية أعمالنا التجارية.
- صراع الأقران المتأصل.
- الخبراء غير القادرين على التفكير خارج مجال خبرتهم أو التفكير (أفقيًا) عبر سلسلة القيم.
- قاعدة عمل أو نموذج تشغيل لم تتم مراجعته منذ مدة، رغم انخفاض الإيرادات أو الأرباح.
- أنماطًا غافلة روتينية في منظمات لم يتم تحديها قط.
- عدم قدرة أحدهم على رؤية اللون الرمادي - ورؤية العالم فقط بطريقة "أبيض أو أسود".

خطط النجاح

خطط النجاح التي نقترحها من أجل تحييد الطريقة التي يمكن أن تهيمن بها تجاربنا الماضية بشكل غير متناسب على اتخاذ القرار تتضمن ما يلي:
أعد التفكير في طريقة التفكير:

- إعادة الصياغة: يمكن معالجة معظم انحيازات التجربة عبر إعادة صياغة الأساليب. والكثير منها يعتمد على كيفية طرح السؤال... عندما تتم صياغة السؤال بطريقتين (وهما بشكل موضوعي مترادفتان) يختار الناس بشكل مختلف. المشاكل المصاغة بشكل سيئ يمكنها إضعاف أفضل القرارات المدروسة. تحدَّ صياغتك
الأولية. ابحث عن تشوه نَجَم عن الصياغة.
- التفكير فيما إذا كنت تسمح لإطار واحد بالهيمنة على تفكيرك وجعلك ترى العالم بشكل ضيق، مما يتسبب في جعل القرارات الناتجة أيضًا ضيقة.
- إن كنت خبيرًا، فاسأل نفسك: ما معيار الخبير الذي تستخدمه والميل الطبيعي الذي قد يجلبه مثل هذا المعيار إلى طاولة اتخاذ القرارات؟
- ابقَ حذرًا بخصوص النظريات التي يتم التمسك بها لوقت طويل، وتبنَّ شكوكًا صحية حول وجهات النظر التي يتمسك بها الخبراء بقوة.
- طور حالة من الراحة نحو المعلومات المتنافرة، والمتناقضة، وتبنَّ نظرية "يعتمد على" بحكمة.
- تأمل ذاتي: اسأل نفسك أسئلة تأملية عميقة والتمس إجابات صريحة (من نفسك ومن الآخرين):
- ما الأنماط التي لا أراها؟
- ما الأصوات التي لا أستمع إليها؟
- ما الأخطار التي لم أخطط لها؟
- عد إلى السؤال عن "السبب" في الأعمال التجارية، بدلًا من السؤال عن "كيف" أو "ماذا" كي تتجنب استخدام إطار التجربة المقيد عند التفكير في الهدف التنظيمي.

- جادل ضد موقفك في موضوع ما.
أعد التفكير في اللاعبين:

- اعكس الأدوار: خذ الخبراء خارج بيئتهم المعتادة. على سبيل المثال ضع مدير تسويق أو علامة تجارية في سوبر ماركت ليوم، أو ضع مصرفي أعمال في فرع للبيع
بالتجزئة لمدة
يوم؛ كي يختبروا تجربة تنظيمية أوسع، وتتبع سياق العملاء القيمين وفتح الرؤى التي لن تبرز في أدوارهم الوظيفية اليومية.

- إحضار خبراء خارجيين وغير خبراء بما في ذلك عملاء "لنفض" التفكير المهيمن.
- الانخراط في الابتكار مفتوح المصدر أو عمليات مشاركة العملاء للإبداع لكسر بعض القيود الترابطية التي تطبقها في كيفية تصور مشكلة ما داخليًا. العميل هو
من يقرر أو العميل يعرف أفضل يجب أن تكون أكثر من مجرد شعار، فكر في جعلها نموذج تشغيل.

- إنشاء فرق متنافسة تتخذ مواقف متعارضة من أحد المواضيع بغية إظهار جميع المشاكل بطريقة منفصلة.
- بدء التوجيه العكسي لتعطيل تفكير كبار المديرين التنفيذيين.
- التعرف على أناس تعتقد أنهم جيدون في "ربط وتطوير الشراكات والعلاقات" وضمهم إلى عمليات اتخاذك للقرار.

أعد التفكير في العملية:

- قم بإنشاء جدول منتظم لزيارات العملاء من أجل صانعي القرار الرئيسيين كي "يشعروا بما يشعر به العميل"، ويختبروا الاقتراحات من وجهة نظر العميل.
- أنشئ فرصًا "للعب" أو "للتجربة" الأفكار، وبخاصة الأفكار المتنافسة، بطريقة غير مقيدة أو غير مثقلة بالمسئوليات.
- (إن كنت قائد فريق) قم بالغياب عن المناقشات المبكرة؛ كيلا تؤثر في الآراء في وقت مبكر جدًا من العملية.

ملاحظات

1 *Multiple Intelligences*, H. Gardner, Basic Books, 1993.
2 *Think Again*, S. Finkelstein, J. Whitehead and A. Campbell, Harvard Business Press, 2008.
3 *Blink – The Power of Thinking without Thinking*, M. Gladwell, Little, Brown and Company (Time Warner Book Group), 2005.

التفاؤل يمكن أن يغيّم الرؤية

تحدي أسطورة أنه كلما شعرنا بالثقة في النتيجة، تحسنت قراراتنا.

في عام 1955 أعلن رئيس وزراء ويلز الجنوبية الجديدة في أستراليا عن مسابقة لتصميم وبناء دار الأوبرا الجديدة في Sydney's Bennelong Point. تم توزيع الدعوات للمشاركة على 230 مهندسًا معماريًا من جميع أنحاء العالم. كانت هناك نشوة بشأن البناء، الذي أصبح لاحقًا يعد تحفة فنية حديثة، واليوم يمثل مبنى مميزًا لعصره. تم اختيار جون أوتزون، وهو مهندس معماري دنماركي الجنسية، وفريقه. في ذلك الوقت كان المتوقع أن يتكلف ستة ملايين دولار أسترالي، وأن يكتمل بناؤه في يناير 1963. ست سنوات بدت للجميع كوقت مناسب لتشييد وإنهاء مثل هذا المبنى. بدأ التشييد في الحال تقريبًا رغم أن أوتزون لم يكن قد أكمل التصميمات النهائية، وأن هناك قضايا هيكلية أساسية لم تحل بعد، ولكن الحكومة وقتها ضغطت من أجل البدء بالعمل مبكرًا؛ خوفًا من أن ينقلب عليهم التمويل أو الرأي العام. درجة التفاؤل التي أظهرتها الحكومة عندما فشلت في إدراك التعقيد الهائل (نظرًا لأن الموقع حتى ذلك الوقت كان يتم تصنيفه كأرض مستنقعات) وحجم هذا المشروع الممول، وهو أكبر من أي شيء حاولت الحكومة القيام به، كاد أن يخطف الأنفاس.

لم يمضِ وقت طويل حتى بدأت المشاكل في المشروع. فيضان ماء العاصفة في أرض البناء تسبب في تأجيلات غير متوقعة. ولأن البناء بدأ قبل انتهاء الرسومات الأخيرة، فإن أعمدة المنصة لم تكن بالقوة الكافية لتتحمل ثقل السقف واحتاجت إلى إعادة بنائها.

كانت هذه واحدة من عدة مشاكل في البناء، وبحلول عام 1966 كانت الميزانية قد ارتفعت إلى 16 مليون دولار أسترالي، بينما ازداد الجدل وكانت الاتهامات علنية ولاذعة بين المهندسين المعماريين والحكومة في ذلك الوقت التي كانت تمول المشروع. في النهاية استقال أوتزون وعاد إلى الدنمارك مسببًا تأجيلًا إضافيًا للمشروع. تم إكمال المشروع أخيرًا بتكلفة مائة واثنين مليون دولار أسترالي في عام 1973، أكثر من أربعة عشر ضعف الميزانية الأصلية.

ليست هذه قضية منفردة في صناعة البناء أو في أية صناعة أخرى فيما يتعلق بهذا الخصوص، فموردو الائتمان للمشاريع الكبيرة غالبًا ما يتوقعون التفاؤل كي يتحيزوا للتقديرات التي يتلقونها.

التفاؤل هو غريزة شديدة الإنسانية، وهي غريزة لا تتغلغل في قرارات الأعمال التجارية فقط بل الحياتية أيضًا. وفقًا لعالم النفس في جامعة ييل، ديفيد أنمور، فحوالي 80% من السكان لديهم توقعات حياة متفائلة. الاعتقاد بأن المستقبل سيكون أفضل كثيرًا من الماضي والحاضر لا يتبدد مع العمر. وجدت دراسة أجريت عام 2005 أن البالغين فوق الستين من الأرجح أن يروا نصف الكوب الممتلئ مثل شباب البالغين. وهناك أيضًا فرق بين التفاؤل الذي نحمله لمستقبلنا الشخصي

الذي يبقى مرنًا للغاية مع مرور الوقت، مقارنة مع التفاؤل بخصوص الاقتصاد أو معدل الجريمة أو الخدمات العامة التي يمكن أن تتغير معدلاتها مع الدورات الاقتصادية.

التحدي

في حين أن تفاؤلنا المتأصل بمستقبل أفضل أكثر توازنًا يمكن أن يحفزنا ويلهمنا للقيام بالأعمال العظيمة، وحتى أن يبعدنا عن المرض العقلي (من خلال خفض التوتر)، يمكن أن يؤدي أيضًا إلى سوء تقدير ضخم ومكلف كما يظهر من مثال دار الأوبرا في سيدني.

في الحياة كما هو الحال في الأعمال التجارية، يتغلغل التفاؤل في كل توقعاتنا. برغم ارتفاع نسبة الزيجات الفاشلة على سبيل المثال، يستمر الناس في افتراض أن زيجاتهم لن تكون بين إحصائيات الطلاق. هذا ما تبين من البحوث التي أجريت من قِبل عالمي النفس لين بيكر وروبرت إيمري 1 مع طلبة الحقوق للدراسات العليا الـذين كـانوا يخططـون لـلزواج. وقـد صـاغ صـامويل جونسـون، الكـاتب الإنجلـيزي، الأمـر بأناقـة حـين قـال عـن تفـاؤلنا فيمـا يتعلـق بـالزواج؛ إنـه انتصـار الأمـل علـى التجربة.

في مجال قطاع الأعمال، تفاؤلنا يجعلنا نستهين بشكل خطر بالتحديات المقبلة، وبالتالي افتراض أبسط الحلول/الأجوبة للتحديات التي نواجهها. على سبيل المثال، لو خفض المنافسون أسعارهم، قد يقودك تفاؤلك لاستنتاج بسيط بأن ذلك عمل يائس للحفاظ على حصتهم في السوق، وأنه لا يمكن أن يكسبوا المال بهذا السعر الجـديد. ولكـن قـد يكـون الحـال فـي الحقيقـة أنـهم ابتكـروا مـا يعرضـونه بطريقـة تسـمح لـهم بتخفـيض تكاليفـهم وبـالتالي أسـعارهم. وقـد يكـون الأمـر أيـضًا أنـهم يخفضون أسعارهم لتوليد حجم تداول أكبر لأجزاء أخرى ذات قيمة أعلى من أعمالهم التجارية. بشكل خطر، يمكن لهذا التحيز خلق "منطق مهيمن" كامل نبني عليه التحركات الاستراتيجية غير الحصيفة ردًا على المنافسة.

ما يعمق تأثير تحيز التفاؤل هو أننا نميل إلى ربط الاحتمالات المنخفضة بالأحداث السلبية والاحتمالات المرتفعة بالأحداث الإيجابية. وطبقًا لنظرية التعلم يجب علينا أن نتعلم من النتائج السلبية (والإيجابية) وأن نصحح توقعاتنا. ولكننا غالبًا لا نتعلم. رفضنا للتعلم حتى على الصعيد المجتمعي واضح ويعود للوراء إلى القرن الثالث عشر، عندما تسببت أزمة ائتمانية أخرى مماثلة لتلك التي حدثت في 2008 في خسارة الثقة، تبعها رفض مفاجئ لإقراض المال.

كشف عمل لجامعة ريدينج بين أستاذ المالية واثنين من علماء تاريخ العصور الوسطى 2 الدراما خلف التجارة المتطورة بشكل مثير للاستغراب في القرون الوسطى، والمشارك فيها رهبان وملوك وكذلك مصرفيون. وقد طور المشاركون وقتها ممارسات مبتكرة لضمان سلاسة تدفق النقد غير المتوقع وغير المضمون التي تختبرها المؤسسات الكبرى والحكومات. استخدمت أدوات مالية متطورة حينها أيضًا تضمنت استخدام العقود الآجلة في سوق الصوف بين الأديرة في إنجلترا والمجتمعات

التجارية الإيطالية، حيث القروض النقدية يمكن سدادها بالصوف، وتوفير أنظمة التقاعد من قبل المؤسسات الدينية. على أية حال، على غرار أزمة 2008 المالية،
كـان هنـاك الوفـير مـن المـال السـهل حيـث تـدير المجتمعـات الماليـة مبـالغ كبيرة مـن الضـرائب الـدينية مـن أجـل البـابا، ممـا مكنـهم مـن إقـراض المـال للملـوك ولبعضـهم
البعض. في أوائل التسعينيات من القرن الثالث عشر سحب البابا الكثير من أمواله من التداول، وفرض الملك الفرنسي ضرائب ضخمة على التجار الإيطاليين في
فرنسا. والقشة الأخيرة كانت اندلاع الحرب غير المتوقعة بين إنجلترا وفرنسا في عام 1294، عندما دعا إدوارد الأول مصرفييه لجمع الأموال اللازمة لتمويل جيشه.
ولسوء حظ جميع المشاركين كان المال مقيدًا في قروض وتعاملات تجارية، مما تسبب في أزمة 1294.
قصة القرن الثالث عشر تحمل تشابهًا كبيرًا مع الأحداث المؤدية لأزمة الائتمان الأكثر حداثة في عام 2008، والأزمات الائتمانية التي حدثت فيما بين الأزمان. يمثل
هـذا النمـط مثـالًا آخـر علـى التفـاؤل يتكـرر كـل 50 عـامًا أو مـا نحـو ذلـك علـى نطـاق واسـع (وهـذه المـرة يتضـاعف بعـالم مـالي متصـل علـى الصـعيد العـالمي). رغـم هـذا النموذج الواضح تكراره، معظمنا، بما في ذلك العديد من خبراء الاقتصاد البارزين الذين يتابعون دورات الائتمان، لم يروا قدوم أحدث الأزمات. لقد لعب التفاؤل
دوره ثانية.
وعلاوة على ذلك يتم بناء المؤسسات على أن اليقين يقدر ويكافأ والشك والغموض لا. من الصعب تخيل مسئول تنفيذي يعرض خطة لا يعبر فيها بثقة عن قدرته
على تنفيذها. حتى عندما يتم الإعراب عن المخاطر، فذلك يتم بشكل عام بالإشارة إلى ثقة كلية بأن كل المخاطر معروفة، وقد تم تقييمها ويمكن التخفيف منها.
ليس من الصعب أن نرى كيف أن جميع القرارات اللاحقة مدفوعة بهذه الخطة، التي ما أن تتم الموافقة عليها، تصبح مشوهة بثقتنا، إلا إذا بنينا عملية معايرة
مستمرة لتفاؤلنا مع تطور واقع السوق.

نظرة أقرب

التفاؤل يمكن أن ينتهي بشكل سيئ. التفاؤل الذي أظهرته شركة بريتيش بتروليوم BP بخصوص المخاطر المحتملة المرتبطة بتكنولوجيا آبار البترول الخاصة بهم،
مدعين أن من المستحيل تقريبًا أن يقع حادث كبير في أعماق البحار أبدًا، انتهى بشكل سيئ. وكان هذا التفاؤل مكلفًا، حيث نتج عنه التنقيب في خليج المكسيك
وحدوث تسرب، مما أسفر عن مقتل 11 عاملًا وتسبب في كارثة بيئية خطيرة تكلفت مبلغًا يقدر بـ 38 بليون دولار أمريكي.
هذا النوع من التفاؤل الذي يظهره المديرون التنفيذيون المخضرمون ليس حالة فردية. لا مشكلة في إصدار الأحكام، وصنع القرار في مجال الأعمال اليوم أكثر شيوعًا
وكارثية من الثقة المفرطة. لكن كلًا من علم الأعصاب وعلم الاجتماع يشير إلى كوننا متفائلين أكثر من كوننا واقعيين، أي أننا نحافظ على التفاؤل حتى في مواجهة
الواقع، ويجعلنا ذلك نثق في قراراتنا حتى عندما تكون غير مبررة.

مجهز للتفاؤل

هناك مجموعة متزايدة من الأدلة العلمية تشير إلى استنتاج مفاده أن التفاؤل قد يكون متأصلًا في الدماغ عن طريق التطور.

تنفذ عالمة الأعصاب البارزة إليزابيث فيلبس تجارب 3 مستخدمة ماسحة تصوير الرنين المغناطيسي الوظيفي (fMRI) لتسجيل نشاط الدماغ في المتطوعين عند تخيلهم لأحداث معينة قد تحدث لهم في المستقبل. بعض الأحداث التي طلب منهم تخيلها كان مرغوبًا فيها (موعد رائع أو الفوز بمبلغ كبير من المال)، وبعضها غير مرغوب فيه (فقدان محفظة، إنهاء علاقة رومانسية). الماسح الضوئي للرنين المغناطيسي أفاد أن الصور الخاصة بهم للأحداث المنشودة كانت أكثر ثراءً ووضوحًا من تلك التي كانت لأحداث غير مرغوبة.

بالإضافة إلى ذلك، نحن نميل إلى الرد على الرسائل الإيجابية أكثر مما نفعل على الرسائل السلبية. التجارب التي أجرتها عالمة الإدراك العصبي سارة بينجتسون 4 أظهرت أن الناس يؤدون بشكل أفضل لو تم إعدادهم برسائل إيجابية قبل إجراء التجارب المعرفية، وأن أولئك الذين يتم إعدادهم برسائل سلبية كان أداؤهم الأسوأ. فلو كنا بالفعل مجهزين بالتفاؤل، فمن المهم بشكل خاص للقادة ملاحظة كيف يمكن لعلم وظائف الأعضاء مجتمعًا مع الثقة التي نستمدها من التجربة أن يخذلنا بشكل سيئ.

بوليانا (التفاؤل المفرط) وإيماننا بعالم عادل

شكل آخر من التفاؤل هو الميل للبحث عن الخير في كل شيء - الناس أو المواقف. وهذا الميل غالبًا ما يوصف بالبوليانيزم، وقد سمي على اسم كتاب صدر عام 1913 من تأليف إلينور بورتر. وعلى عكس الشخصية في الكتاب التي كانت تظهر تفاؤلًا لا يقاوم وتجد الخير في كل شيء، اليوم تستخدم الكلمة بازدراء وتشير إلى شخص تفاؤله مبالغ فيه حد السذاجة، أو لشخص يرفض قبول الحقائق في موقف معين.

في حين أن من غير المرجح أن نجد شخصية بوليانا الساذجة في العمل التجاري اليوم، إلا أن سذاجة الإعلانات ليست بالأمر غير الشائع. وقد يتجلى ذلك في الفشل في رؤية المشاكل التي تنتظرنا التي يستطيع الآخرون رؤيتها بسهولة، أو في دعم فكرة أو شخص يستطيع الآخرون أن يروا أن من الأرجح أنه سيخيب الظن. مثل هؤلاء الناس ذوي التفكير الإيجابي لا يساعدهم عقل يتلاعب بتصورهم للواقع وقد يقيهم من الحقيقة المؤلمة. في كتاب "في إس راما شاندران" Phantoms in the Brain, Human Nature and the Architecture of the Mind 5 ، يناقش أن نصف الكرة المخية الأيسر للدماغ يتمسك بوجهة نظره عن العالم رافضًا المعلومات المتنافرة، بينما النصف الأيمن للكرة المخية كالمتحدي، يبحث عن التناقضات. وشخص لديه نظرة بوليانية للعالم سوف يختبر وقتًا عصيبًا في إعداد دليل غير متناسق يشير إلى نظرة أكثر سخرية لنوايا شخص آخر، أو نظرة أكثر واقعية لمهمة تحدٍ مع احتمالية أكبر للفشل.

هذه النظرة لعالم عادل قد تكون لها نتائج متحيزة خطيرة، فجرعة من الارتياب من الحكمة كما يؤكد مؤسس إنتل آندي جروف في كتابه Only The Paranoid Survive. 6

توقعات الرضا الذاتي

حتى عندما لا يكون الشخص بوليانا، يمكن لتوقعات المرء أن تصبح مرضية ذاتيًا، مما يؤثر على ما يحدث في المستقبل. وهذا يحدث لأن التوقعات تحوّل الطريقة التي نتصور بها العالم دون تغيير الواقع نفسه.

هذا صحيح ليس فقط عندما تجبر على الاختيار بين خيارين متضادين (مثل الاختيار بين منهجين للعلاج الطبي)، ولكن أيضًا عندما نختار بين بدائل مرغوب فيها.

تخيل أنك تحتاج إلى الاختيار بين خطتين جذابتين بشكل متساوٍ. اتخاذ القرار قد يكون محنة متعبة وصعبة، ولكن ما أن تحسم أمرك يحدث شيء مثير للاهتمام.

ففجأة -كما هو الحال بالنسبة لمعظم الناس- ترى العرض الذي اخترته بشكل أفضل مما فعلت من قبل، وتستنتج أن الاختيارات الأخرى لم تكن بتلك الروعة على أية حال. وفقًا لعالم النفس الاجتماعي ليون فستنجر 7 نحن نعيد تقييم الخيارات بعد الاختيار؛ لتقليل التوتر الذي ينشأ عن اتخاذ قرار صعب بين خيارات مرغوبة بنفس الدرجة. يشار إلى ذلك في الأدب أحيانًا بتأكيد الانحياز. صحيح أننا في بعض الأحيان نندم على قراراتنا، وأن من الممكن أن يتبين أن اختياراتنا كانت مخيبة للآمال، ولكن المحصلة النهائية أننا عند اتخاذ قرار -حتى ولو كان خيارًا افتراضيًا- فسوف نقدره بشكل أكبر ونتوقع أن يجلب لنا السعادة.

في الواقع، فإن التحيز اللاواعي لدينا لا ينتهي عند اتخاذ القرار؛ فبعد القرار يبدأ تأثير تأكيد الانحياز، بحيث عندما يتبين أن القرار كان جيدًا نعزو ذلك لمساهمتنا/قدراتنا، وعندما يتبين أن القرار كان سيئًا/أقل من الشكل الأمثل نعزو ذلك إلى عناصر خارجية (بما في ذلك الحظ أو الفرصة).

من مشاكل هذا الأمر بالطبع أنه يمنعنا من التعلم من قراراتنا - سواء كانت جيدة أو سيئة. وهذا غالبًا ما يظهر في السماح لتحليل ما بعد الحدث أن تتم السيطرة عليه بميلنا إلى تجاهل دورنا في الفشل. وغالبًا ما يؤدي ذلك أيضًا إلى عدم الاستعداد للنظر في الأسباب/الفرضيات البديلة لنجاح المرء.

تحدي المواقف غير المألوفة

عند التعامل مع تحديات أو مواضيع غير مألوفة غالبًا ما نفرط في الثقة بخصوص الأحكام التي نصدرها، مما يجعلنا أحيانًا نتخذ قرارات غير منطقية مع نتائج غير مرغوبة وأحيانًا مكلفة جدًا. تظهر البيانات أن ما يصل إلى 60% من عمليات الدمج والاستحواذ تفشل في تحقيق القيمة التي تم التعهد بها، وهذا يشير إلى التفاؤل الذي نصنع به الخطط، وعدم مواجهتنا في أغلب الأحيان لواقع أن الأمور يمكن أن تسوء. تسوء جدًا في بعض الحالات.

عند مواجهة مشاكل أو تحديات غير مألوفة، يبحث العقل عن تجارب مفيدة قد تساعد في حل المشكلة. إن كان لدينا ما نعتبره كخبرات سابقة ذات صلة

بالمشكلة، فستعمل عقولنا على التواصل مع ما نعتبره تجارب ذات صلة ومناسبة، وهذا سوف يغذي ثقتنا بأننا نعرف كيف نحل المشكلة. ولكن كما رأينا في الفصل
4، قد نصدر هذا الحكم على ما هو تجربة مفيدة أو ذات صلة بطرق خاطئة كليًا. على سبيل المثال، قد نصدق أننا رأينا هذه التجربة بالضبط في وقت سابق، في
حين أننا لم نفعل (هي فقط تبدو مشابهة من الخارج)، أو قد نصدق أن هذه التجربة مختلفة ولكن فقط في طريقة أو طريقتين محددتين، ونكون في الحقيقة قد
حكمنا على تلك الاختلافات بشكل خاطئ. مثل هذه الأحكام المسبقة ستقودنا لاتخاذ موقف واثق في التعامل مع المشكلة. بالإضافة إلى ذلك لدينا خبرة، بقدر ما قد
تكون شاملة على أحد المستويات، قد تكون ضيقة في مستوى آخر. كمثال على ذلك، عند تولي قيادة عمل تجاري قد نفترض أن النمو أساسي لأننا عملنا على نطاق
واسع فقط باستراتيجيات النمو، أو قد نفترض أن الطريقة الوحيدة لدخول سوق جديدة هي بافتراض أن الشركة لا بد أن تكون لديها سيطرة بنسبة 100%، مما
قد ينتهي الحال في الواقع كاستراتيجية منكوبة كما اكتشفت العديد من الشركات بشكل مؤلم.
كشف جميع الشكوك التي ينطوي عليها قرار معين، وتحديد كيف تعامل صناع القرار الآخرون مع هذه الشكوك، وما هو الدليل الموضوعي الذي تم استخدامه
لدعم الحل المعزز، كلها استراتيجيات حرجة في التعامل مع الشكوك. ومع ذلك، فغالبًا ما تقف ثقتنا في طريق مثل هذا التفكير الدقيق، ويكون السؤال لنا عندها:
كيف يمكن أن نظل مفعمين بالأمل، مستفيدين من ثمار التفاؤل، وفي نفس الوقت نحمي أنفسنا من مخاطره؟

لقطة مكبرة

نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير التفاؤل على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات قدر
الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.

الحالة 1

توم كاليروس، وهو مدير العمليات في بنك مترو، كان متحمسًا كي يرتقي لمستوى التحدي الذي ألقى به إليه المدير التنفيذي ومجلس الإدارة. بعد تعقب المجلس
بعيدًا عن مكانه المعتاد، كان من الواضح أن مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ينظران إلى مجال توم كي يقوما بمساهمة كبيرة في نسبة التكلفة إلى الدخل بغرض
خفضه من 55% إلى حيث أقرانه من البنوك بنسبة 45%، وهذا يعني اقتطاع 265 مليون دولار أمريكي من التكاليف من مجال عملياته، وهذا يمكن تحقيقه فقط
عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية في كامل عمليات الرهن العقاري الصغيرة.
مراكز الاتصال الخاصة ببنك الأفراد مترو كانت تقوم بالتعاقد التجاري الخارجي بنجاح في الفلبين، مع تحقيق المدخرات التي تم التعهد بتأمينها قبل عامين. ورغم
إدراك توم أن تلك الخطة بتكليف جهات خارجية بعمليات الرهن العقاري التجاري أكثر تحديًا، فإنه تشجع بتقرير الاستشاريين الذين وكلهم، والذي أفاد أن هذا

أمر "واضح ولا يحتاج تحليل"؛ فالمبالغ منطقية، والموقع منطقي أيضًا. فبونا في الهند أكثر فعالية بشكل ملحوظ من حيث التكاليف من بانجلور التي جذبت الكثير من أنشطة التعاقدات الخارجية للجيل الأول. بالإضافة إلى ذلك نظرًا لتجربة الهند والكفاءات الأساسية في التعاقدات الخارجية "للجيل الثاني" وبيئته المتطورة
تكنولوجيًا، فذلك يبدو كخيار منطقي.
كـانعكاس لحمـاس تـوم، كـان هنـاك حمـاس كبـير مـن فريقـه بشـأن البـدء فـي هذا البرنـامج رفيع المستوى للتغيير. علـى كـل حـال، كـان هنـاك أيضًا بعض الأصوات الحذرة، فقد أشار مدير العلاقات الصناعية مع توم إلى بعض المشاكل المحتملة التي قد تكون لدى النقابات كنتيجة لتخفيض 200 وظيفة في مجال عمليات الرهن
العقاري نتيجة للتعاقدات التجارية الخارجية. أكد توم لمدير العلاقات الصناعية أنه بينما قد تكون الأخبار صعبة على النقابة لإقناع أعضائها بها، إلا أنه كان متأكدًا
أنهم سريعًا ما سيتقبلونها كشيء أفضل من تخفيضات أكبر في الوظائف قد يكون لا مفر منها إن استمرت نسبة التكاليف إلى الدخل على ما هي عليه. ومع ذلك
فقد وافق توم على رؤية رئيس النقابة الذي قابله على الغداء، ولم يثر توم موضوع خطة التعاقدات التجارية الخارجية على الغداء، ولكنه أخبره فقط أن البنك
تحت ضغوط هائلة بسبب التكاليف.
تمت الموافقة على خطة التنفيذ بالخارج من قبل المجلس، واختيار شركة Indian Outsourcer Infogen وتأمين المدخرات. كان توم يشعر بإيجابية شديدة فيما
بدأت الخطة تأخذ موضع التنفيذ، وقام -بمصاحبة الاستشاريين- بعدة رحلات إلى الهند؛ ليطمئن نفسه أن كل شيء على ما يرام مع الشريك الذي تم اختياره.
وخـلال هـذه الزيـارات قـابل المـدير التنفيـذي لشـركة إنفـوجن، سـانجاي جوبتـا، وهـو هنـدي مثـير للإعجـاب مـن خـريجي هـارفارد مـع أعلـى الخبـرات الاسـتشارية فـي نيويورك، واطمأن بحماسه وتفاؤله بالنسبة للبرنامج. رأى توم سانجاي كشخص ذكي يمكنه أن يثق في قدرته على الإنجاز. بالإضافة إلى ذلك، فقد نظم سانجاي
لتوم اجتماعًا على مشروبات مسائية مع مديري عمليات عملاء إنفوجن المصرفيين الكبار الآخرين. وعلى الرغم من أن هذا الحدث كان اجتماعيًا أكثر مما كان توم
يتوقع، فإنه كان مرتاحًا مع ذلك نظرًا لأن الاستشاريين سبق أن زاروا عددًا من المواقع المماثلة لعمليات تجارية بالخارج نيابة عن البنك.
كبداية، وصل فريق هندي ذكي ومتحمس ومؤهل جامعيًا من موظفي BPO العمليات التجارية للتعاقد الخارجي إلى الشاطئ تحت رقابة رؤسائهم الهنود، وقد
جلسـوا مـع الفـريق البـري وتعلمـوا سـريعًا خـلال الأسـابيع الأربعـة لـهذه التجربـة. ومـع ذلـك ظـهر تـذمر فـي الصحف بخصوص موظفـي متـرو، ويـرجع ذلـك لأنـه يتم
جعلهم زائدين عن الحاجة، واضطرارهم لتدريب الناس الذين سوف يأخذون وظائفهم. لتهدئة هذا "الضجيج" أصدر توم تصريحًا صحفيًا قائلًا إن كل ما كانت
شـركة إنفـوجن تقـوم بـه هـو عمليـة رسـم الخـرائط. علـى أيـة حـال، خـلال أربعـة أسـابيع وهـي فتـرة التجربـة، أصبح تـوم ومـديرو مشـروعه مرتـاحين بشـأن الانتقـال

للمرحلة 1.
بيد أنه وفي وقت مبكر جدًا من هذه المرحلة الأولية، أصبح من الواضح أن هناك فجوات في العملية، وكان الفهم الحقيقي للعمل المطلوب تنفيذه محدودًا، وهذا
ما ظهر من عدة أخطاء من المحتمل خطورتها. هناك أخطاء تضمنت الإفراج عن 20 مليون دولار أمريكي بدلًا من 2 مليون دولار أمريكي إلى عميل قرض حالٍ كسحب على المكشوف (على ما يبدو خطأ نقطة عشرية). وقيل إن هذه المسائل تم تداركها عن طريق سانجاي وأن توم كان راضيًا. وتم التغاضي عن المشاكل العملية
مثل كيفية إرسال مستند رهن عقاري على الجهتين في صيغة PDF. وقد بدا أن هذا كان نتيجة مباشرة للقرار الذي اتخذه توم بالحد من مدة مرحلة عملية رسم
الخرائط (وهي مرحلة حرجة في أي تسليم). لم يكن دافعه لذلك مجرد قلقه بخصوص الدعاية الصحفية السيئة المتزايدة، بل أيضًا لتلبية القيود التشغيلية.
ولذلك فقد بدأ التدريب بالتالي قبل الأوان قبل أن يفهم الموظفون في الخارج العملية تمامًا.
للمحافظة على رقابة مشددة على التكاليف، أرسل توم فريق تقليص محليًا إلى الهند لمراقبة تنفيذ المرحلة 1، إلا أن التحول لم يتم بالسلاسة المأمولة؛ فقد كان
هناك رحيل غير مخطط له من بين الموظفين الهنود المدربين، مما خلق عدم استقرار في الفريق الأساسي في الخارج، وبدا من الواضح أن معدل تبديل الموظفين
يجري بنسبة 40% بدلًا من 15% التي تم استخدامها بوصفها فرضية عمل في التخطيط للانتقال. بعض من الفريق الذي تم تدريبه في مقر مترو بدا أنه قد تم
تعيينه في بنك آخر، مما أضعف من مستويات المهارة المطلوبة والتي تم التعهد بها من قبل إنفوجن للمرحلة 1. الموظفون المحليون الذين تم إرسالهم إلى الخارج
للإشراف على العملية ولتدريب ومساعدة الموظفين في الخارج، والذين هم أنفسهم يخافون على وظائفهم، رفضوا تمديد إقامتهم في الخارج لمعالجة مشكلة
الفجوة المتزايدة في المهارات، وعاد معظم الفريق المحلي إلى بلادهم تاركين العملية في موقف هش وضعيف.
وفي الوقت نفسه، اشتركت النقابات المحلية في وقف العمل على المستوى الوطني، مما حمل بعض فرق المنطقة التجارية المركزية بالداخل إلى التوقف تمامًا، وجعل
رئيس الخدمات المصرفية يعاقب توم بشدة لعدم جعل النقابات تحت السيطرة، والتهوين من تأثير التغييرات.
بالإضافة إلى ذلك فقد تم السماح لفريق التشغيل الداخلي بتخفيض حجمه عن طريق التناقص التدريجي دون استبدال العمالة التي تستقيل أو تتقاعد، في حين
وجد معظم الموظفين المؤهلين والمخضرمين أدوارًا بديلة في مترو وفي بنوك أخرى منافسة.
عمليات المغادرة السابقة للأوان تلك زادت من تفاقم الفجوات في المهارات
في الفرق في الخارج. وكانت الفرق المحلية ما زالت تعالج ما يزيد على 50% من العمل، مع استنزاف شديد وقوة عمل محبطة وأعمال متأخرة متزايدة بشكل غير
مسبوق.

وفي الوقت نفسه لم تكن الأمور تسير على ما يرام في الهند. وكانت معدلات إعادة القيام بالعمل ضخمة، وتم تمديد تاريخ الشراء مرة بعد مرة، مما أثار حنق
أعضاء الفريق المحلي الذين تم التعهد لهم بصفقة للفصل عن العمل، وميعاد انتهاء كان على الأبواب سريعًا. وبعد دراسة أعمق، أصبح من الواضح أن خبرة
إنفوجن كانت في عمليات الرهن العقاري بالتجزئة، وليس في عمليات الرهن العقاري التجارية، وهو ما يمثل مستوى أكبر من التعقيد في الإجراءات. وقد استهانت
إنفوجن بالتعقيدات الإضافية بشكل فاضح. وبالإضافة لذلك، فقد تم التقليل بشدة من أهمية المعرفة المحلية، والخبرة، وفهم القروض/مسائل التأمين في الفريق
الخارجي.
بحلول نهاية السنة الأولى انخفضت معدلات رضا العملاء. وبينما كان من غير المرجح في العادة أن يأخذ العملاء التجاريون قروضهم إلى مكان آخر (حتى عندما
يكونون غير راضين عن الخدمة في أحد البنوك)، فإن استعدادهم للإشارة إلى مترو للزملاء أو الأصدقاء أو الحصول على قروض أخرى تأثر بشكل جوهري. تعرضت
سمعتهم في السوق ومكانتهم للخطر، مع كتابة بعض عملائهم في قطاع الأعمال لمجلس الإدارة مباشرة لبث إحباطهم حول مشاكل إجرائية بسيطة.
أوجه تحيز قرار توم
تفاؤل توم وسلوكه نستطيع القيام به كاستجابة لما هو بالفعل هدف صعب تحقيقه كان واضحًا. اعتماده المفرط على تقييم مستشاري البيع بالتجزئة لقدرات
إنفوجن كان دليلًا إضافيًا على التفاؤل، كما كان فشله في إضافة هامش للخطأ إلى تقديراته لمستويات الموارد أو الجداول الزمنية لنقل المهارات. ركن توم إلى
إحساس بالثقة بسبب "عراقة أصل" سانجاي، وثقته المفرطة تلك ربما أسفرت عن ألا تكون قدرته على الاستشعار بنفس الحدة في التقاط "التمويه" على تفاصيل
تنفيذية مهمة. وضعف تقديره لرد فعل النقابة أو لتأثير الإحباط على الفريق المحلي في العملية كان دليلًا إضافيًا على هذا التفاؤل. الطريقة التي تعامل بها فريق
توم مع قضايا الإجراءات العملية كانت انعكاسًا لتفاؤله ورغبته في مساعدة توم كي يحقق هدف توفير التكاليف. أدى هذا إلى تخفيض النفقات، وكانت له
انعكاسات خطيرة على نزاهة وجودة نتائج العملية.
ما القرار الذي كان من الممكن أن تنتج عنه نتائج مختلفة؟
كي يتم تنفيذ عملية نقل إلى الخارج بهذا الحجم بنجاح، يلزم تثبيت عملية تحكم قوية في المخاطر جنبًا إلى جنب أية خطة. كان من الأفضل أيضًا إعطاء المهمة
لمجموعة قيادة التشغيل بأسلوب تغطية أحداث مختلف كليًا عن أسلوب توم. نظام تشغيل مستقل لـ"إشارة مرور" تتتبع مستويات التجاوز المسموح للنتائج
المرجوة في كل مرحلة حرجة كان من الممكن أن ينبه توم وفريقه إلى المشاكل قبل حدوثها بوقت كافٍ. رسم مخطط العملية، وهي خطوة أولية حرجة في العمل
بالخارج، لم يكن من المفروض المس به بأي شكل رغم ضغط الوقت المحدد؛ بسبب العواقب غير المباشرة التي قد يتسبب فيها على طول الطريق. كان من الممكن

أيضًا قضاء الوقت مع بنوك (لا تتنافس في نفس الأسواق) لفهم أفضل للقضايا قيد التنفيذ، كما أنها كانت من الممكن أن تزودهم بتحذيرات مسبقة مفيدة في
التحديات المحتملة المقبلة. الاكتشاف المتأخر لمعدلات الاستعاضة عن الموظفين المتخلفين التي وصلت 40% كان من الممكن أن تظهر ويتم ضمها للتخطيط الافتراضي
إن بذل الاهتمام اللازم.

الحالة 2

تم تعيين سيلفيو ماكسيمو كمدير تنفيذي لبنك كابيتال، وهو بنك بريطاني كبير متنوع النشاط تحطّم خلال الأزمة المالية العالمية وأنقذته الحكومة البريطانية.

جرى اختيار سيلفيو من إنترميديا بنكا بناءً على قوة سمعته، حيث قام ببناء إنترميديا من بنك إيطالي صغير ليصبح قوة في الخدمات المصرفية للأفراد، وهو الآن
ثالث أكبر بنك على مستوى أوروبا. على مدى العقد السابق كان قد أشرف على نمو إنترميديا إلى حد كبير عبر استحواذات ناجحة على شركات بناء صغيرة، وبنوك
ادخار، وشركات تمويل شراء سيارات، وشركات تمويل عقاري. قام بنك إنترميديا بتطوير خبرة قوية في دمج هذه الكيانات وسرعة تحقيق قيمة لهذه الاستحواذات. تاريخه الطويل في الخدمات المصرفية للأفراد ونموذجه الفريد كخدمة مصرفية مربحة جدًا للأفراد جعلت منه هدفًا للباحثين عن مصرفيين في
الخدمات المصرفية للأفراد عبر أوروبا.

عند توليه العمل في بنك كابيتال، أعلن سيلفيو أنه تحت قيادته سيصبح البنك "منظمة أكثر بساطة ومرونة وسرعة في الاستجابة". رغم وجود القليل، إن وجد،
من التفاصيل الإضافية عن خططه الاستراتيجية، فإنه كانت هناك توقعات ضخمة بقدرته على سداد أموال إنقاذ البنك التي دفعتها الحكومة، والعودة بسرعة
لبنك كابيتال إلى الربح. على مدى الأشهر الستة التالية استأجر سيلفيو عددًا من كبار المسئولين التنفيذيين من إنترميديا الذين لعبوا دورًا رئيسيًا في النمو الهائل في
إنترميديا، وعزم على إعادة تنظيم هيكل إدارة البنك، معلنًا خفض 15000 وظيفة ومثيرًا لاستنكار الجمهور. انخفضت الروح المعنوية بسرعة عند إطلاق خطة
إعادة الهيكلة التي كان يتم تنفيذها بشكل أخرق. في نتائجه الانتقالية أعلن البنك أنه قد يفقد على الأرجح بعض الأهداف المالية نظرًا لسوء الوضع الاقتصادي،
ولكن التحليلات الأكثر عمقًا للنتائج أظهرت أن قسمي الخدمات المصرفية الاستثمارية والأعمال المصرفية للشركات في البنك بقيا على حالهما من حيث الإيرادات،
في حين ارتفعت التكاليف بشكل غير متناسب.

لم يمض وقت طويل حتى انتشرت الشائعات في السوق عن قلة فهم سيلفيو للأجزاء التي تنتمي للخدمات المصرفية للأفراد في بنك كابيتال، والقلق بين المديرين
التنفيذيين من خارج أقسام الخدمات المصرفية للأفراد. ويعزى هذا القلق إلى ما نظروا إليه على أنه تخبط في الاستراتيجية، وبخاصة فشل في فهم الحاجة
للاستمرار في الاستثمار في القدرة الإنتاجية في أقسام الشركات والاستثمار. وبالإضافة إلى ذلك، لاحظ المحللون المصرفيون ومعلقون آخرون أن نمط سيلفيو في

الإدارة المصغرة لن يكون قادرًا على الاستمرار على المدى الطويل في هيئة كبيرة أكثر تعقيدًا، حتى لو كان قد حقق أهدافه في إنترميديا. بعد أن انتابهم الفزع من الاستقالة المفاجئة لرئيس قسم الخدمات المصرفية الاستثمارية ببنك كابيتال، أدلى السوق برأيه. واصلت الأسهم في بنك كابيتال في الانهيار، في حين حاول سيلفيو مرة ثانية إعادة تنظيم الأدوار في الإدارة، وقد تمت ترقية العديد من المصرفيين قليلي الخبرة في إعادة الهيكلة الثانية. استمر الأداء والمعنويات في الهبوط، وكان هناك المزيد من المغادرين رفيعي المستوى. بعد 18 شهرًا من تولي سيلفيو دور المدير التنفيذي، أصدر مجلس الإدارة قرارًا بأن سيلفيو لم يكن قادرًا على أن يرتفع إلى مستوى تحدي إدارة أحد البنوك الكبيرة المعقدة، الذي يحتوي على أكثر من عمليات الخدمات المصرفية للأفراد. وعاد إلى السوق للبحث عن بديل يكون لديه فهم أعمق لكامل سلسلة الأنشطة المضيفة للقيمة في الأعمال البنكية.

أوجه انحياز مجلس الإدارة

كـان لـدى مجلـس إدارة بنـك كـابيتال نظـرة متفائلـة بالنسبة لترشيح سيلفيو وقدرته علـى تشغيل كـامل الخـدمات المصـرفية؛ بسـبب قـوة سـجله مـع بنـك إنترميـديا (الذي كان حصريًا بنكًا للخدمات المصرفية للأفراد) وعلى وجه الخصوص قدرته على أن يقود ذلك البنك نحو تحقيق أرباح قوية، وافترضوا أنه سوف يكون قادرًا علـى فعـل الشـيء نفسـه مـع بنـك كـابيتال. وسـيلفيو نفسـه أسـاء تقـدير تعقيـد إدارة بنـك مـركب فيـه خـدمات مصـرفية متكاملـة، عنـد تطبيقـه فـي جزء كبـير تركيبتـه الرابحة التي نجحت معه في إنترميديا (خضوع سيلفيو أيضًا لانحياز التجربة الذي تمت مناقشته في الفصل 4).

ما القرار الذي كان من الممكن أن تنتج عنه نتيجة مختلفة؟

كان من الممكن أن يبذل المجلس درجة أكبر من العناية الواجبة على خلفية سيلفيو، بدلًا من الاعتماد على الثقة التي أظهروها في خبرته في القطاع المصرفي. وبشكل خـــاص، عنـــدما لا يكـــون فـــي مجلـس الإدارة أعضـــاء بخلفيـــة قويـــة فـــي الخـــدمات المصـــرفية، فقـــد يقللـــون مـــن التعقيـــدات والخفـــايا المرتبطـــة بعناصـــر/مجالات مختلفـــة للخدمات المصرفية. صائد وظائف محنك يقدم المشورة للمجلس كان من الممكن إشراكه بدرجة أكبر لبذل العناية الواجبة في طرح سيلفيو. عند وصوله قام سيلفيو بتحديد أنه يحتاج أن يستثمر وقتًا أكبر في الأجزاء التي لم يكن على دراية بها من البنك، كان من الممكن أن يحيط نفسه بخبراء في الخدمات المصرفية للشركات والاســتثمار، الــذين كــان مــن الممكــن أن يســاعدوه فــي مواجــهة افتراضــاته وتصــوراته المسـبقة. كـان مـن الأفضـل أن يقضـي أول 90 يـومًا لـه فـي مقابلـة عمـلاء المؤسـسات والشركات وخبراء القطاع، والاستماع بعمق كي يفهم بشكل أفضل الآليات المختلفة، وقيود التمويل، وتحديات النمو، والمخاطر، وما إلى ذلك (مقارنة مع جزء الخدمات المصرفية للأفراد في العمل). لضمان عدم قيامه بقرارات مفرطة في الثقة، كان من المهم أن يجد طريقة لتحدي كل افتراضات الربح والنمو التي بنى مهنته

الناجحة عليها عن طريق إيجاد "خصم يجادله" يكون لديه فهم عميق لعمليات الخدمات المصرفية بالجملة وللشركات.

نقاط تحذير

سوف تعرف أن التفاؤل يلعب دوره في انحياز صنع القرار عندما ترى التالي:

- اتفاقًا بالإجماع دون نقاش كثير.
- توقعات يبدو فيها نمو صاعد كبير.
- نقصًا في تقييم المخاطر المنهجية وبخاصة المخاطر غير الملموسة.
- الأطر الزمنية لاتخاذ القرارات قصيرة.
- التركيز المفرط على الجوانب الإيجابية للاندماج أو الاستحواذ.
- الحماس الذي يحيط بالصفقات رفيعة المستوى.
- المساس أو الإسراع في عملية توخي الحرص الواجب.
- منهجًا رافضًا للمخاطر مع رد "هذا أمر مختلف".

خطط النجاح

خطط النجاح التي نقترحها من أجل تحييد تأثير التفاؤل في تضليل أحكامنا وحكمتنا عند اتخاذ القرارات تتضمن الآتي:

أعد التفكير في طريقة التفكير:

- توقف كي تفكر في الأسباب التي قد تجعل أحكامك خاطئة.
- قبل الخوض في مسار مختار، فكر كيف قد يمكنك السعي بنشاط لدحض صحة معلومات أو أدلة قد تثبت أن مسارك الذي اخترته خاطئ.
- لاحظ متى قد يعميك حماسك بخصوص نجاحك المحتمل عن رؤية الأخطار.
- اسأل نفسك ما الشكوك الرئيسية المتعلقة بالقرار؟
- ما مدى موضوعية الدليل لصالح خيارك المفضل؟

أعد التفكير في اللاعبين:

- اجمع من حولك الناس الذين سوف يقومون بدور الشرير ويولدون مواقف معارضة.
- عين شخصًا ما كي يأخذ دراسة الجدوى بالتفصيل ويجد كل الأسباب التي لن تجعل الدراسة منطقية.
- حدد من يهوى مخالفة الآخرين من داخل الفريق، وكلفه بهذا الدور بشكل رسمي بحيث يكون "الصد" مجازًا ومسموحًا به.
- ابحث عن خبير له وجهة نظر مختلفة جدًا عن أحد المشاريع أو المبادرات، حيث سيكون محايدًا، واستثمر الوقت كي تفهم وجهة نظره.
- اعثر على "خصم في الجدال" سيكون سعيدًا بتحدي أفكارك.

أعد التفكير في العملية:

- اعثر على ثلاثة مصادر للبيانات لتوفر لك القدرة على تقسيم أي موضوع معقد إلى "أشكال مثلثة" للحيلولة دون التقليل من تعقيده.
- اعتد على تطوير مصادر غير تقليدية للبيانات، بما في ذلك الموردون والمنظمون والشركاء.
- اعقد جلسة معايرة للأداء أو جلسة معايرة للإمكانيات أو المواهب؛ لموازنة احتمالات أحكام الثقة المفرطة بخصوص من يملك إمكانيات أو موهبة.
- أمن رأيًا ثانيًا قبل اتخاذ أي إجراء باعتباره فحصًا نهائيًا للواقع.
- دراسة المبادرات المماثلة التي قد حدث فيها خطأ في الشركات الأخرى وحقق في أوجه التشابه والاختلاف في القضية.
- شارك في تخطيط سيناريو كطريقة لفهم الشكوك والتعقيد.
- إجراء تحليل ما قبل العملية (وهو مشابه لتحليل ما بعد العملية ولكن بشكل عكسي) كطريقة لتصور أن القرارات المطلوبة قد تم اتخاذها والبرنامج أو المشروع
تم تنفيذه واكتمل.
- نحن الآن بعد 2-3 سنوات ولديك رؤية لكل الأشياء التي سارت بشكل خاطئ، وقم بإعداد خطة تخفيف المخاطر للتعامل مع تلك المخاطر المتخيلة.

الملاحظات:

1 When Every Relationship is above Average: Perceptions and Expectations of Divorces at the Time of Marriage, L. Baker and R. Emery, *Law and Human Behaviour*, August 1993.

2 The Use of Credit Finance by Medieval Monarchs, Dr A. Bell, Professor C. Brooks and Dr R. Moore, ICMA Centre, University of Reading 2008 (research sponsored by Economic and Social Research Council (ESRC)), paper presented in 2010 at History Society Conference.

3 Neural Perspectives and Emotional Impact on Perceptions, Attention and Memory, D. A. Stanley, E. Ferneyhough and E. A. Phelps, *Handbook of Neuroscience for Behavioural Sciences*, John Wiley & Sons, 2009.

4 Priming for Self Esteem Influences the Monitoring of One's Own Performance, S. Bengtsson, R. Dolan and R Passington, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, Sept 2011.

5 *Phantoms in the Brain, Human Nature and Architecture of the Mind*, V. S. Ramachandran and S. Blakeslee, Fourth Estate Ltd, 1999.

6 *Only the Paranoid Survive*, A. S. Grove, Random House, 1999.

7 *A Theory of Cognitive Dissonance*, L. Festinger, Row, Peterson, 1957; A theory of social comparison processes, *Human Relations*, Volume 7, 117–140.

8 *Six Thinking Hats*, E. de Bono, 1985, 1999.

الـخوف يمكن أن يسبب المزيد من الأذى

تحدي أسطورة أنه كلما زاد ما لدينا لنخسره، تحسنت قراراتنا.

بينما تعتبر كارثة فوكوشيما النووية في مارس من عام 2011 بوجه عام من النتائج لكارثة طبيعية نادرة (زلزال بلغت قوته 9 درجات وتلاه تسونامي)، توصل تقرير برلماني في يونيو عام 2012 إلى أن الحادث كان من صنع الإنسان بأكثر من طريقة، سواء الأسباب المؤدية إلى الحادث أو ما بعده.

في الأيام التي تلت الكارثة لم يكن هناك أي قول رسمي بشأن طبيعة المخاطر التي يتعرض لها الجمهور من التلوث الإشعاعي، وبدلًا من ذلك تم نقل منطقة الحظر بشكل تدريجي إلى دائرة نصف قطرها أوسع وأوسع حول منطقة الحادث في الأيام والأسابيع التي تلت الكارثة. كل إعلان عن توسيع منطقة الحظر لم يكن مصحوبًا بتحليل مفصل عن الأخطار على أفراد الجمهور، الذين استمروا في تعريض أنفسهم عن غير قصد لمستويات غير آمنة من الإشعاع.

قبل الكارثة بكثير، في عام 2008، قدمت شركة طوكيو للكهرباء والطاقة أو "تيبكو" تقريرًا تتوقع فيه تسونامي، فتأخر تقديمه حتى أربعة أيام قبل الحادث. قامت بهذا التوقع في 2008 وفشلت في اتخاذ تدابير وقائية لمثل هذا الاحتمال، وجاراها جهاز التنظيم في عدم اتخاذ أي إجراء. ولكن ما أن وقعت الكارثة، لماذا فشل المشاركون في هذه القصة باستمرار في تنظيم تواصلهم وعملهم مع شدة الكارثة؟

من المسلم به على نطاق واسع الآن، وبعد لجنة برلمانية مستقلة، أن تيبكو وجهاز التنظيم لم يكونا على استعداد كاف، فلا هما تصرفا بالسرعة الكافية لمنع الانفجارات التي أضرت بمباني المفاعل، ولا هما أدركا ثم اعترفا أن جهودهما لتبريد المفاعل وأحواض الوقود المستهلك بواسطة الطائرات المروحية ومدافع المياه غير فعالة. ومع ذلك، فإن رئيس الوزراء ومماطلته الواضحة بعد وقوع الحادث مباشرة، هما موضوع اهتمامنا هنا.

تم توجيه النقد لرئيس الحكومة "ناتو كان" على كل شيء من إدارة تدابير الإخلاء والإفصاح للاتصالات العامة وجهود التطهير، التي قالت الحكومات الأجنبية وخبراء الكوارث والأزمات إنها لم تكن كافية، وكذلك كانت أنشطة رصد والكشف عن المواد المشعة في الإمدادات الغذائية والمحيط. أعلنت الحكومة حالة طوارئ نووية، وهو ما لم يعلن عنه "كان" نفسه بل يوكيو إيدانو، كبير مسئولي مجلس الوزراء في اليابان. حاول مسئولو الحكومة اليابانية بث الراحة للشعب عن طريق تطمينهم أن الإجراءات المناسبة يجري اتخاذها، على الرغم من عدم الإفصاح عن الطبيعة الفعلية لمخاطر التلوث، كما أعلنوا أيضًا أنه لم يتم رصد أية تسريبات مشعة، وهو الأمر الذي ثبت لاحقًا عدم دقته. أبلغت الحكومة المسئولين اليابانيين التقديرات الأولية للحادث بأنه على المستوى 4 على المقياس الدولي للحوادث النووية (INES)، رغم آراء الوكالات الدولية الأخرى أنها لا بد وأنها أعلى من ذلك. يقول الخبراء إنه قد تم رفع المستوى ببطء شديد وعلى التوالي إلى 5 ثم في

النهاية إلى 7، وهي أعلى قيمة للمقياس، ويعكس ذلك الخوف من الإدانة العلنية. بعد ذلك بوقت قصير قدم مستشار "كان" في أزمة محطة فوكوشيما النووية
المختار بعناية، توشيسو كوساكو، أخصائي الإشعاعات في جامعة طوكيو، استقالته بسبب التعامل "الارتجالي" مع الأزمة، وقال: "لقد استهانت الحكومة بالقوانين واتخذت التدابير للحظة الحاضرة فقط، مما أدى إلى تأخير وضع الموقف تحت السيطرة".
في استطلاع إبريل الذي أجرته جريدة يوميوري شيمبون، قال 70% ممن شاركوا إن "كان" لم يمارس القيادة خلال الأزمة، وقد سجل الكثيرون عدم سعادتهم
بتعامل الحكومة مع الحدث وما تلاه على حد سواء. لخص تقرير في مجلة التايمز الأحداث التي تلت الكارثة على النحو التالي: قرارات "كان"، كرئيس للدولة، بعد
الكارثة مباشرة بدا أنها تظهر خوفًا من أن كشف الحقيقة قد يثير ذعر الجمهور، وخوفًا (وهو غير ملائم نظرًا لحجم الكارثة) من آثارها على الحكومة الهشة عديمة
الخبرة التي يرأسها. وقد اتحد خوفه من فقدان السيطرة على حكومته الهشة ومن الإدانة العلنية كي يؤديا إلى الفشل الذريع في السيطرة شخصيًا على القضايا.
فلو سيطر على الوضع من اليوم الأول، وطالب بمساءلة الجهاز التنظيمي وشركة تيبكو، وأحضر خبراء عالميين، وأشار إلى أن تلوث المياه كان احتمالًا حقيقيًا، كان
قد أظهر الشجاعة المطلوبة في مثل هذا الوقت المحوري في تاريخ اليابان. ولكن بدلًا من ذلك، بعد وصفه للكارثة كأسوأ أزمة في اليابان منذ الحرب العالمية الثانية،
انسحب فجأة من الظهور العلني، وإحدى تحركاته القليلة العلنية كانت للدعوة إلى حكومة وحدة وطنية، ولكن LDP (الحزب الياباني الديموقراطي الليبرالي)
تجاهل عرضه كما هو متوقع.
ادعى أنصار "كان" أن تيبكو كانت معتادة على التعامل مع الحكومة السابقة التي كانت في منصبها على مدى فترة طويلة جدًا، وأنه لم يتم بناء علاقات ثقة
عميقة مع هذا التحالف الجديد والهش إلى حد ما. على أية حال تتطلب الكوارث الوطنية أحيانًا قيادة قوية وشجاعة ومهيمنة، وهو ما كان غائبًا في هذه الحالة.
كلما تزايدت صرخات الإدانة، ازداد وضوحًا خوف "كان" من مواجهة أكثر مهام القيادة تعقيدًا.
أصدرت اللجنة البرلمانية المستقلة تقريرها في يونيو من عام 2012، وقد لامت الحكومة، والتواطؤ الصناعي (بوضع المصلحة الذاتية قبل سلامة الجمهور) والملتزمين
بالأعراف الثقافية الذين يشجعون الإذعان للسلطة. أيًا كانت الأسباب الرسمية، يمكن للخوف أن يشل أداء القائد ويؤدي إلى عجز القيادة عندما لا يتخذ أي قرار
(في الوقت الذي يكون من الواضح أن هناك حاجة لقرار). والأهم أن الخوف له تأثير في جعل الهموم غير ذات الصلة، (مثل القلق على حكومته الائتلافية)، تصبح
دافعًا رئيسيًا للقرارات التي تتخذ في النهاية. في حين أن هناك غطاءً ثقافيًا لهذه القصة المعقدة، إلا إن المماطلة نتيجة للخوف ليست مجرد ظاهرة يابانية.
في حين أن قلة الانتباه ("لا أهتم بتوافه الأمور") والغطرسة ("لا يمكنهم المساس بي") يمكن دائمًا أن يميزا ضعف الكشف عن الحقيقة، فإن الخوف أيضًا يمكن أن

يكون جزءًا رئيسيًا منه. الخوف من الإحراج الذي يحيط بالجريمة الأولية قد يعمي الشخص (بالتالي) عن القرار الصحيح، ويجبره على البدء في منحدر زلق من الأكاذيب الأكبر للتغطية على الزلة الأولى، والتغطية دائمًا ما تكون أسوأ من الجريمة كما اكتشف المدير التنفيذي الأسبق لبوينج (هاري ستونسيفر) والمدير التنفيذي لشركة إتش بي (مارك هورد) وكلفهما غاليًا. في كل هذه الحالات سيطر الخوف وخرب نوعية أحكامهما.

التحدي

بينما يوضح الفصل السابق كيف أن التفاؤل والثقة المفرطة يمكن أن يؤثرا في نوعية أحكامنا وقراراتنا، فإن الخوف يمكن أن يلعب دورًا مشابهًا. الخوف هو السائد اليوم خصوصًا في سلوك صنع القرار عندما نواجه تعقيدًا لا نفهمه في كثير من الأحيان، وقابلية للتغير لم نعد قادرين على تعقبها، وشكوكًا لم يعد في إمكاننا التنبؤ بها.

الخوف والقلق مشاعر طبيعية نختبرها، فكل واحد منا يختبر الخوف. الخوف يمكن أن يعمل كحامٍ حكيم. على سبيل المثال يحمينا من الإسراع في الالتحاق بوظيفة، أو الدخول في نقاش، أو رحلة أو حتى الزواج. في الحقيقة، فإن مستوى معينًا من اليقظة وحتى الارتياب ضروري لنجاح الأعمال وللحفاظ على الذات، وهو موضوع ينعكس في كتاب آندي جروف مؤسس شركة أنتل Only the Paranoid Survive 1 .

إلا أن الخوف، إن لم تتم إدارته، يمكن أن يكون له تأثير مدمر على قدرتنا على العمل، وأن يقهرنا، وأحيانًا يجمدنا فنؤجل، ونتردد، ولا ننجز. يمكنه أن يسيطر علينا ويطرد منا التفاؤل ويقنعنا أن خططنا غير قابلة للتنفيذ.

يشعر القادة الناجحون بالخوف، ولكنهم وجدوا طرقًا لاستخدامه بشكل فعال في توجيه تفكيرهم وأحكامهم. قدرتهم على مواجهة والتعامل مع المجهول، إلى جانب كل الخوف الذي يجلبه عدم اليقين، هما إلى حد كبير جزء من سلوك قرارهم. بدلًا من التذمر من التشويش وعدم اليقين، فإنهم يرحبون بهما كوسائل لبناء البراعة في مؤسساتهم وفرقهم.

الخوف يحمل رسالة في معظم الحالات أيضًا، أحيانًا تكون مفيدة وأحيانًا لا. يمكنه أن ينقل معلومات مهمة عن معتقداتنا، قيمنا، حاجاتنا وعلاقتنا بالعالم من حولنا. مثال على ذلك موظف يلاحظ أن هناك جانبًا من ممارسات الشركة يعمل بشكل مخالف للقانون، ولكنه يفشل في الإبلاغ عن الفساد لأنه يقدر مهنته/دخله أكثر من تمسكه بالقيم. ولذلك فإن الطريقة التي يعمل بها انحيازنا للخوف تتعلق أيضًا بمعتقداتنا وقيمنا.

على المستوى الشخصي يمكننا أن نواجه العديد من المخاوف التي قد تؤثر وتوجه قراراتنا: الخوف من أن نبدو أغبياء، الخوف من عدم معرفة كل الإجابات، الخوف من فقدان ماء الوجه، الخوف من فقدان السلطة، الخوف من فقدان الدعم، الخوف من عدم رضا الناس، وما إلى ذلك. غالبًا ما قد تكون تلك المخاوف التي توجه

قراراتنا عن غير وعي، مدفونة بعمق ولا يتم التعرف عليها كخوف من قبل الفرد (صاحب المخاوف). مدفونة بعمق قد تشكل أساسًا لنقص عام في الثقة (رغم أننا
قد لا نلاحظ أنه كذلك) وهذا يولد سردًا متأصلًا بعمق مقيدًا للذات، وهذا السرد يمكن أن يؤثر على اتخاذنا للقرار بمجموعة من الطرق، غالبًا دون معرفتنا بذلك.
سنناقش هذا المفهوم للسرد الداخلي لاحقًا في هذا الفصل.
على مستوى مؤسسي، يمكن للخوف أن يسيطر على مؤسسة، سواء كان ذلك في خسارة حصة في السوق، أو خسارة تدفق إيرادات مضمون أو خسارة عملاء
رئيسيين وما إلى ذلك، مما يتسبب في بعض الأحيان في اتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل. ولكن الخوف في المنظمات يمكن أيضًا أن يكون مفيدًا؛ لأنه يمكن أن
يعمل كقوة مضادة مهمة للتراخي، والثقة الزائدة، والغرور، أو الغطرسة التي قد تقود المنظمات لاتخاذ قرارات غبية. بعض الخوف هو أيضًا ضروري إن أرادت
المنظمات أن يكون لديها نهج قوي لإدارة المخاطر.
من الواضح أن هناك خوفًا جيدًا وخوفًا سيئًا. فبينما قصة بولارويد، التي تم وصفها لاحقًا في هذا الفصل، تظهر مجموعة من الانحيازات في استجابتهم البطيئة
لتغيرات السوق، تظهر كيف أن الخوف والتهرب يمكن أن يقضيا على أية شركة سريعًا جدًا. هذا الخوف غالبًا ما يتم إخفاؤه وتبريره كالتزام لعلامة تجارية
مستديمة وشجاعة باسلة في مواجهة المنافسة. سوف ندرس هذه القضية بشكل أكثر دقة لاحقًا في هذا الفصل.
سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي، يمكننا إصدار الأحكام الجيدة فقط إن تعلمنا فن فك شفرة الخوف. فبينما يمكن للخوف أن يكون حقيقيًا أو خيالًا، فك
شفرة الخوف سيُظهر أية لا منطقية قد تكون في قاعدته. على أية حال فك شفرة الخوف، وهو المهارة التي وصفناها في آخر هذا الفصل تحت عنوان خطط النجاح،
بعيد كل البعد عن أن يكون سهلًا.

نظرة أقرب

يمكن للخوف أن يكون منطقيًا أو غير منطقي. الخوف غير المنطقي هو أمر انفعالي كليًا، مثل الخوف من الطيران، وغالبًا ما يكون من الصعب فك شفرته. من
ناحية أخرى الخوف المنطقي يمكن عادة تفسيره بالعقل والمنطق والاستدلال. على سبيل المثال، يمكننا الذهاب إلى اجتماع للعملاء ونحن نقتنع أنفسنا أننا غير
مستعدين لتخفيض الرسوم، ولكن نخرج من الاجتماع وقد خفضنا الرسوم بسبب بعض الخوف المتصور بأننا قد نخسر العميل إن لم نخفف من الرسوم/السعر.
غالبًا لا تتم ملاحظة الخوف إلا عندما تجد المنظمة نفسها في مفترق الطريق، ولديها الاختيار بين أن تسلك الطريق الذي يسافر عليه الكثيرون أو الطريق الأقل
استخدامًا. في هذه المرحلة من الرحلة سيتوجب عليها غالبًا مواجهة خوفها، ليس فقط من التغيير، المجهول، بل أيضًا من الخسائر المحتملة (سواء أكانت كمية أم
لا) ومن الفشل. في هذه المرحلة قد نأخذ القرار الأكثر شجاعة أو قد نجد أنفسنا محاصرين في موقف خوف، غير قادرين على الابتكار، أو على الارتجال، أو أن نرى

طريقنا في مستقبل مختلف.
في المنظمات اليوم يلعب الخوف دورًا في طبيعة القرارات التي نتخذها (عادة للحد من التغيير أو الخسارة أو الفشل) وأحيانًا يستقر خلف القرارات التي لم تُتخذ.
إلى حد ما كل الخوف يتعلق بالتغيير، ولكن من الممكن أن يكون مختلفًا قليلًا ويعكس فروقًا دقيقة مثيرة للاهتمام:

- الخوف من المجهول/التغيير - القلق بشأن المستقبل، صحيح بشكل خاص بالنسبة للمنظمات التي قد يواجهها التغيير المتقطع والتي لم تعد قادرة على الاعتماد
على المعلومات عن المستقبل الذي أصبح غير متوقع بشكل متزايد، مما يؤدي إلى التردد، والمماطلة، وأحيانًا الفشل في اتخاذ قرارات مهمة تغير قواعد اللعبة.
- الخوف من الفشل أو أن تكون على خطأ - مرتبط بشكل وثيق بالحاجة للكمال، وهذا الخوف يعزز القلق من عدم وضع الأمور في نصابها الصحيح. فمن المنطقي
أن أفضل طريقة لتجنب ألم الفشل هي ألا تفعل شيئًا على الإطلاق. معظم ملاك الأعمال التجارية الناجحة ورجال الأعمال لديهم قائمة بالمحاولات الفاشلة
وراءهم. إنها الطريقة التي تعلموا بها أن يقوموا بها بالشكل الصحيح. الخوف من الفشل قد يمنعنا من انتهاز الفرص التي قد تغير أعمالنا.
- الخوف من الخسارة - الخسارة غالبًا ما ترتبط بالتغيير، وغالبًا تتعلق بالتخلي عن شيء نعتبره قيمًا. على المستوى الشخصي يمكن لهذا أن يعني أن نخسر ماء
الوجه أو نفقد السيطرة، وما هو أقل وضوحًا ولكنه مدمر بنفس القدر هو أن نفقد أمورًا روتينية مألوفة أو الأشياء التي تحدد هويتنا (مثل لقب وظيفي، أو
مركز،م أو حتى مكتب صغير). على المستوى المؤسسي فهذا الخوف من الخسارة يمكن أن يشير إلى حصة في السوق، تصنيف ائتماني أو مصدر دخل. هذا النوع من
الخوف يمكن أيضًا أن يحدث كجزء من أنشطة الدمج أو الاستحواذ، حيث هناك خوف كامن من الكيانات المكتسبة بخصوص فقدان الاستقلالية، والامتيازات أو
ما شابه.
الحكايات المقيدة للذات
ما الذي يحدث إذن عندما نشعر أننا محاصرون بالخوف؟ الشعور توجهه حكاية تتطور (على المستوى الشخصي والمؤسسي على حد سواء)، في كثير من الأحيان
تكون غير محسوسة وغير معروفة للفرد الخائف. هذه الحكاية غالبًا متخفية كتبرير قوي لاتخاذ القرار البديل، أو لعدم اتخاذ قرار، وربما تكون مصحوبة بتبرير
لاحق يتبع ما يبدو أنه فرصة عمل ضائعة. تلك الحكايات خطيرة لأنها تستطيع غالبًا أن تعد المشهد لإصدار حكايات أخرى داعمة، وقد يكون من الصعب رصدها
في الحقيقة. يمكنها أن تخلق حكاية تأييد ذاتي، مثل: "لأننا فعلنا ذلك، فمن المنطقي الآن أن نفعل هذا".
حكايات الانحياز التي تبرر مخاوفنا لتبعدها يمكن أن تبدو سليمة تمامًا وحتى مشرفة، ويمكن أن تكون كالآتي:

"أنا أحاول فقط أن أحمي المشاركين".
"لا أريد أن أعقد القضية".
"ليس من الواضح ما يمكنني تحقيقه إن قمت بهذا الفعل".
"هو من يجب مساءلته حقًا، وليس أنا".
"سيثبت أنني على حق في النهاية".
"عليّ مسئولية حماية الأبرياء".
"أجبروني على فعل ذلك".
التبرير الظاهري لمسئولية الخطأ هو إحدى الحكايات المقيدة الأكثر شيوعًا؛ حيث إنه "يعذر" امتلاكنا للمشاكل، وغالبًا ما يضفي الشرعية على عدم اتخاذ أي فعل وعلى منح الأطراف الخارجية (في عقولنا) قوة لا مثيل لها على تصرفاتنا.
الخوف من رد فعل المحللين الذين تدفعهم في الغالب قيمة حقوق المساهمين على المدى القصير هو حقيقي جدًا، ويمكن أن يتسبب في اتخاذ شركات لقرارات سيئة عبر الخوف من أن يتم عقابها عن طريق المحللين وحاملي الأسهم. غالبًا ما لا تتم ملاحظة هذا الخوف على المستوى الواعي، وحتى لو لوحظ لا يتم الإعلان عنه بصوت عالٍ، ولكنه يبقى حاضرًا على مستوى سري. على سبيل المثال، المحللون قد يقولون إن هيكل منتجٍ إحدى الشركات شديد التعقيد، وهيكل التكاليف الناتجة مرتفع جدًا (يؤدي إلى تدهور الأرباح) مما يخلق مأزقًا للشركة. إن كانت منتجاتها وخدماتها جزءًا من عرض متكامل للعميل، فتبسيط هيكل منتجاتها قد لا يكون بهذه البساطة في التنفيذ وقد يحتاج أفقًا طويل المدى، والابتكار وتقسيم أفضل لشرائح العملاء قد يكون في هذه الحالة هو الاختيار الأكثر مناسبة. الفشل في القيام باختيارات صحيحة لما يجب أن نبيعه وما يجب أن نبقيه، ما نفعله وما لا نفعله قد يؤدي لأضرار طويلة المدى لامتيازات العملاء التي من الممكن أن ينتهي بها الحال إلى أن تكون مكلفة جدًا بالنسبة لقدرتها التنافسية طويلة المدى وقدرتها على البقاء. وشركة تسيطر عليها مثل هذه الورطة قد تختار ألا تستخدم المحللين بسبب الافتراض أنهم من غير المرجح أن ينجحوا في قصة الربح الأطول في المدى، وبدلًا من محاولة تغيير مفهوم السوق يقررون في صالح الربح على المدى القصير. الخوف قد يجعلنا نتخذ القرارات التي يكون اتخاذها أسهل، ولكنها غير كافية وربما حتى تكون خاطئة تمامًا، وفي بعض الحالات نفشل في اتخاذ القرار تمامًا. ولكن من الأسهل إلقاء اللوم في ذلك على "المحللين الذين لا يفهمون الأمر ببساطة" بدلًا من القيام بإجراء حاسم من أجل بقاء الشركة على المدى الطويل، وهي المهمة الأساسية لأي مدير تنفيذي ومجلس إدارة. فبدلًا من أن يرتقي لتقدير خلق الاستثمارات، قد يختار المدير التنفيذي تخفيض التكاليف لتحقيق ربحية قصيرة المدى، حتى عندما يكون من الواضح أنها سوف تؤثر في منظور النمو طويل المدى. تخفيض التكاليف، حسب تبريرهم، سوف يحقق ربحًا قصير المدى ويسترضي المحللين/المستثمرين. في مايو من عام 2009، تصدر بول بولمان، المدير التنفيذي لشركة يونيليفر، عناوين الصحف بإعلان أن شركة يونيليفر سوف تتوقف

بشكل دائم عن توفير دليل الأرباح ربع السنوية للمحللين (الربح لكل سهم). وكذلك شدد على ملاحظته على التركيز غير الصحي على النتائج قصيرة المدى بدلًا من
القيمة طويلة الأمد، واقترح أن على صناديق التحوط أن تذهب إلى مكان آخر. الشجاعة التي أبداها في مخالفة الاتجاه السائد واستعادة التركيز على خلق القيمة
الأطول في المدى تم تكرارها منذ ذلك الوقت من قبل عدد من الشركات الأخرى.

الشجاعة الحمقاء

فــي مواجــهة أي قــرار عــالي المخــاطرة، يــلزم وجــود شــجاعة تجاريــة. إلا أنــه أحيــانًا مـع ذلـك ردنـا يمكـن أن يقتـرب مـن الحماقـة حـين نسـرع بـعزم للتصـرف، ونشـرع فـي
معارك لا نحتاج إلى البدء فيها، ونتبنى منهج (الفوز في كل نقطة) أو رؤية أي حل وسط كما لو كان دون المستوى، وما إلى ذلك. هذا توازن صعب على كل القادة
الأقوياء أن يمارسوه؛ لأنهم يميلون لرؤية أن القيام بإجراء دليل على القوة والثقة.

خوفنا من الفشل يمكن أيضًا أن يرتدي قناع الشجاعة. الخوف من الفشل قد يجعل مسئولًا تنفيذيًا يتخذ قرارًا جريئًا ولكن أحمق بالنيابة عن الشركة، فقط كي
يثبت أن ناقديه مخطئون. المدير التنفيذي يمكن أن يكون غير مستعد للانسحاب من مشروع باستخدام مبدأ تكاليف الإغراق وتجنب الاعتراف أن المشروع كان قرارًا
خاطئًا في المقام الأول. وبدوره يستطيع مبدأ تكاليف الإغراق ذاك أن يصبح رخصة لإضاعة المزيد من المال بعد ما سبق وتم إهداره. وما يزال الفتك بحامل الرسالة
الذي يحضر أخبارًا لا تود سماعها هو سيناريو شائع آخر. وقد تتخذ مديرة تنفيذية على وشك الرحيل قريبًا وترجو ألا تدمر تراثها قرارًا أحمق بعدم القيام باستثمار
مكلف ولكنه مهم في التكنولوجيا المستدامة بيئيًا، وتزيين القرار على أنه "متوازن"، مما تسبب بالتالي في تغيب الشركة عن توقيت حيوي للسوق، وحكم عليها
بمستقبل يفتقر إلى البريق، وهو مثال آخر على الشجاعة الحمقاء. وفي هذه الحالة، فإن في صميمها الخوف من الإضرار بميراث متين حتى هذه اللحظة.

الشجاعة احتراق بطيء

معظمنا يتصور الشجاعة كتصرف سريع، وحاسم، ومتهور. ولكن في الحقيقة صناع القرارات الشجاعة يوضحون نوعًا خاصًا من المخاطرة، تعلموه، وطوروه،
وشـحذوه علــى مــدى عقـود عديدة فـي الغـالب. يظـهرون سلوكًا محسـوبًا، يضـعون أهـدافًا تمثـل تحـديًا ولكـن يمكـن تحقيقـها، ويدرسـون بعنايـة مـا هـو علـى المحـك،
يستخدمون النفوذ عن عمد لترجيح كفة النجاح في طريقهم، يزنون الأخطار ويدرسون المفاضلات اللازمة، ويفكرون في توقيت تقديم التنازلات، وتوقيت القيام
بتسويات، وتوقيت توظيف فن خسارة المعركة من أجل كسب الحرب، وبالطبع يطورون خطط الطوارئ.

حتى عند إدراك مزيج المشاعر الذي يصاحب القرارات شديدة الخطورة عالية الضغوط، فإن المقامر الذكي لن يقوم بأفعال متسرعة أو يمكن الندم عليها لاحقًا.

بالنسبة لأفضل صانعي القرارات، فإن عدم اتخاذ أي قرار هو أمر لا يفضلونه على الإطلاق.

الشجاعة نقيض الخوف في اتخاذ القرارات، وتسببت في حفاظ شركة ديبون على قسم الأبحاث والتطوير حتى برغم فترة الكساد الأعظم، وبالتالي اختراع النايلون،
والنيوبرين، والمنتجات الأخرى التي سوف تدر عليهم المليارات لعقود بعد ذلك. غالبًا ما لا يقوم القادة الخوافون بفعل شيء في الأوقات المحفوفة بالمخاطر؛ قلقًا
من أن يكون أي إجراء محفوفًا بالمخاطر، فيجلسون بلا حراك. ولكنهم ليسوا آمنين، فالفائزون في الأوقات المضطربة هم الجريئون، والخاسرون غالبًا هم المحاطون
بسياج الحذر.
ليس هناك من هو أكثر جرأة من كورادو باسيرا، الذي يبرز كأحد المديرين التنفيذيين القلائل جدًا في أوروبا الذين أخذوا خدمة بريدية معقدة تملكها الحكومة،
ومشهور عنها حول العالم أنها مقاومة للتغيير، وحولها إلى شركة ذات عائدات إيجابية.
في التسعينيات، البريد الإيطالي (خدمة البريد الإيطالي)، وهي أضخم شركة في إيطاليا، كانت تواجه خسائر مالية هائلة عقب 50 عامًا من الخسارة. كهيئة عامة،
كانت واحدة من أكثر الشركات غير الفعالة في أوروبا، وكانت مرادفًا للطوابير الطويلة في مكاتب البريد، وموظفين غير مهذبين على مكاتب الاستعلامات، وتوصيل
متأخر للبريد. ومع ذلك، فقد تم توجيه جهود نحو إحياء مالي وتشغيلي للشركة بدءًا من عام 1998 عندما تولى كورادو باسيرا منصب المدير التنفيذي للشركة.
يبرز هذا المثال عند مقارنته مع العديد من الخدمات البريدية في جميع أنحاء العالم التي تفشل في اتخاذ إجراءات استباقية لإعادة تشكيل مستقبلها والسيطرة
على مصيرها. الخوف أحيانًا يمكن أن يجعلنا نصبح ضحايا للقدر. تشرح الحالة بالتفصيل الشجاعة التي أظهرها باسيرا، وهو دخيل نسبيًا، مستشار شركة
ماكينزي السابق، وسابقًا المدير العام لأوليفيتي، الشركة الإيطالية لأجهزة الحاسوب وتجهيزات المكاتب، يتصدى كي يثبت للمتهكمين خطأ تفكيرهم بأن هذه
التحولات الأكثر صعوبة لا يمكن القيام بها.
ففي إطار توجيهات باسيرا، تمت إعادة هيكلة البريد الإيطالي وإعادة إطلاقه، مع انتعاش قوي في الكفاءة، ونماذج عمل جديدة، ودخول في الخدمات المالية عبر
إنشاء بانكو بوستا. مع انخفاض حجم التداول البريدي، كان على البريد الإيطالي البحث عن مصادر جديدة للإيرادات وطرق للاستفادة من شبكة الوكلاء القوية في
حضر إيطاليا وريفها. قبل هذا عرض البريد الإيطالي حسابات دفاتر التوفير التقليدية، والسندات البريدية ذات الفائدة. للاستفادة من شبكاتها الواسعة، شرع
باسيرا في تطبيق استراتيجية التنويع، فباع بالمزاد العلني العديد من منتجات الشركة وخدماتها من خلال الدخول في شراكات مع شركات خارجية مثل البنوك، أو
صناديق الاستثمار، وبالتالي يلغي الحاجة للحصول على ترخيص مصرفي كامل. كان بنك دويتشه، على سبيل المثال، شريكًا في القروض والرهن العقاري، بينما
احتفظ البريد الإيطالي بهوامش التوزيع. واستمر في إعادة تنظيم الأعمال الأساسية: إعادة هيكلة مكاتب الفرز، شراء معدات للأنشطة في مراكز التسليم الجديدة،

تحديث وتطوير مكاتب البريد، القيام باستثمارات في مجال تطوير التكنولوجيا، وإعادة تصميم مكاتب البريد كمحلات للبيع بالتجزئة.
وصف باسيرا أيامه الأولى قائلًا: "عندما وصلت إلى هناك كانت لدينا قيمة شهرين من الأموال النقدية للمرتبات، وصافي حقوق سلبي، ولم تكن هناك تكنولوجيا.
لم يثق أحد في المستقبل. كان عليّ أن أتأكد من أن الحكومة تدعمنا وأبدأ في الاستثمار في الناس".
بدلًا من اتخاذ نهج عدائي للسنوات الأربع التالية، من عام 1998 إلى 2001، اختار باسيرا أن يعمل بشكل وثيق مع النقابات العمالية لعكس الخسائر، وتقليل
التكاليف، وتحسين الخدمات. وخلال هذا الوقت تم تخفيض القوى العاملة بنحو 17500 وظيفة.
عند مناقشة موقفه لتحسين شركة مثل البريد الإيطالي، نقل
عن باسيرا مشيرًا بكل الصدق والانفتاح مع جميع حاملي الأسهم قوله الحاسم: "يجب أن تكون لديك دائمًا رؤيتان، رؤية قصيرة المدى ورؤية طويلة المدى. لقد
وصفنا الموقف بصراحة شديدة للنقابات العمالية، واتفقنا على الأهداف الممكنة واتفقنا على أننا يجب أن نقلل التكاليف. في بعض الأحيان لا تقبل النقابات خطط
إعادة الهيكلة؛ لأن التكاليف يدفعها فقط العمال. ولكن يجب على حاملي الأسهم، والمديرين، والموظفين أن يقدموا التضحيات. إن أردت الناس أن تكون معك في
فترة بذل التضحيات، يجب أن تحدد بوضوح ماذا سيكون العائد".
وضع المزج بين الابتكار والتنويع والكفاءة، والأهم من ذلك كله الشجاعة، أسس نجاحه. بحلول عام 2003 كانت شركة البريد الإيطالي ترد رأس المال. وفي 2005،
حققت الشركة عائدات قيمتها 20.485.2 مليون دولار أمريكي وأرباحًا تقدر بـ 433.5 مليون دولار أمريكي. وتقديرًا لحجم أعمالها المثالي، وضعت الشركة في عام
2006 في قائمة فورشن 500 للمرة الأولى.
قصة باسيرا فريدة من نوعها وسط الخسائر المستمرة في العديد من الخدمات البريدية في جميع أنحاء العالم. تستمر هذه الإصلاحات بالفشل، وآخرها خطة
استراتيجية أخرى تم الكشف عنها عن طريق USPS (خدمة بريد الولايات المتحدة) في إبريل من عام 2012 من أجل إنقاذها من الخراب.
قصة باسيرا تتناقض مع قصة كان، وتعكس منهجين مختلفين تمامًا في مواجهة الخوف.
التشاؤم الدفاعي
يشير علماء النفس إلى رد فعل ملحوظ شائع إلى حد ما للخوف يسمى التشاؤم الدفاعي، وهذا يكون حين يقوم أحدهم خوفًا من الفشل أو الانتكاس بوضع
مجموعة من التوقعات المنخفضة له وللآخرين، وهذا يساعده على التأقلم مع القلق والتوتر الذي قد يصاحب الفشل في الأداء. قد يتجلى هذا حتى في وضع الأعذار
مسبقًا لفشل محتمل، وخلق النبوءات المشبعة للذات ونكران واضح لمسئولية أو ملكية موضوع/ مهمة.
مع أن الحماسة المفرطة غير المنطقية ليست أبدًا من الحكمة في أي قرار، لا سيما في وضع الأهداف، إلا أن التشاؤم الدفاعي يبدو وكأنه رهان أكثر أمنًا. هو أكثر من

مجرد نهج تحذيري من التعهد بالأقل وتحقيق ما هو أفضل، وهي فضيلة للكرام. بل هو حالة من جعل تعودنا على الخسارة عادة؛ من أن نكون قدريين ونؤمن أن المرء لا يمكن أن يفعل شيئًا لتحسين فرص النجاح. إنهم يستسلمون، ويقومون بكل ما هو ضروري لتدبر الأمر، يستقيلون من أعمالهم، يكونون حاضرين جسديًا وغائبين عقليًا. العديد من القادة والمديرين الذين لديهم تاريخ طويل من العمل في المنظمات التي تجعل من الفشل أمثولة يولدون هذا النوع من القائد الخائف.

في العديد من المنظمات، عملية وضع ميزانيات غالبًا ما تطرح أمثلة من التشاؤم الدفاعي، وهو ما يطلق عليه أحيانًا "إلقاء الكرات على مستوى منخفض" أو "أكياس الرمل"، حيث قد تستخدم إحدى الشركات الرائدة في السوق أهداف الإيرادات التي تحققت العام السابق لتثبيت قرارها بخصوص أين تضع أهداف إيرادات هذا العام. تفعل هذا بدلًا من إلقاء نظرة جديدة على كيفية سير السوق، وفرص وتهديدات الإيرادات، ومن ثم اتخاذ نظرة معايرة جديدة بخصوص مكان وضع الهدف. غالبًا ما يكون الخوف وراء هذا السلوك لوضع الميزانية - الخوف من الفشل، الخوف من الظهور بمظهر ضعيف الأداء، والخوف من المساس بحصيلة المكافأة، وما إلى ذلك. هذا النوع من تحيز الخوف يمكن غالبًا أن يدفع الخمول إلى أية منظمة. في كتابها Confidence تزعم روزابيث موس كانتر 2 أن القرارات الفردية بالتزام الحذر، وتكديس المعلومات، أو التوجه السلبي، تعزز تراجع الأنظمة والشركات. وهي تطلق على هذا السلوك "الخوف من المستوى المتواضع". والغريزة الأساسية التي تعمل هنا هي الخوف.

الشجاعة تعني المخاطرة، وهذا يصبح أكثر صعوبة عندما تصبح البيئة نفسها أكثر خطورة، كما هي الآن. ولهذا في أوقات ركود مثل هذا تفصل بعنف شديد الفائزين عن الخاسرين.

الخوف المنطقي وغير المنطقي على حد سواء يمكن أن يستنزف شجاعتنا لاتخاذ إجراء. مفتاح الشعور بالراحة مع الخوف هو في تحديد مصدر هذا الخوف الذي من الممكن أن يكون محجوبًا عن رؤيتنا.

لقطة مكبرة

نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير الخوف على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات قدر الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.

الحالة 1

في أواخر الخمسينيات، اخترعت شركة بولارويد SX70 - كاميرا متكاملة وفيلمًا، كاميرا حيث التحميض الكيميائي للصور يحدث داخل الكاميرا. الصور كانت تجهز في 60 ثانية. ونمت الشركة تحت قيادة مخترعها دكتور إدوين لاند، لتصبح شركة ذات نجاح ضخم ومنتج سريعًا ما أصبح اسمًا معروفًا. بحلول الستينيات

وأوائل السبعينيات، احتكرت بولارويد سوق التصوير الفوري، وبلغت مبيعاتها 20% من إجمالي سوق الفيلم، و15% من سوق الولايات المتحدة للكاميرات. وفي
ذروتها وظفت الشركة 21000 شخص.
كان لدى بولارويد طائفة من المعجبين المخلصين بعلامتها التجارية في السبعينيات مع رموز مثل آندي وارهول وديفيد هوكني وجيش من الفنانين بين معجبيها
المتحمسين. هذا التأييد خلق علامة تجارية كان ينظر إليها كـ "رائعة وممتعة"، وأنها الشيء الذي تأخذه للحفلات. إلا أن هذا الأمر كان سلاحًا ذا حدين، بمعنى أنه
إذا أردت أن تأخذ صورة جدية، فسوف تأخذ كاميرا "جدية"، وليست SX70. أوقف هذا الأمر نمو هذه السوق، وهو ما لم يتوقعه إلا عدد قليل من المديرين
التنفيذين ببولارويد، كما لم يتصوروا كيف أن أجهزة الكمبيوتر قد تغير استخدام الأفلام المطبوعة إلى الأبد. فقد اعتقد معظم المحللين أن بولارويد ستكون لها
فرصة أفضل من كوداك (تمت مناقشته في الفصل 2) في المنافسة في الساحة الرقمية. ولكن لم يتفحص أي من قادتها الثقافة لتحديد مكان حيث يمكن للصناعة
الرقمية أن تتواجد. كان الأمر يبدو وكأنهم لا يريدون الدخول إلى هذا المجال. منعهم الخوف من مواجهة التغيير السريع لحقائق السوق.
في الواقع كانت ثقافة القيادة في بولارويد في الكيمياء، مع احترام قليل جدًا للأجزاء الميكانيكية والإلكترونية، وهو دليل على وجود تحيز للتجربة الذي تمت مناقشته بشكل أكبر في الفصل 4. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك خوف كامن مما قد يحدث لوظائفهم إن دخلوا في الإلكترونيات. الربحية الهائلة من تجارة مبيعات
الأفلام خلقت عائقًا آخر أمام التفكير في نماذج أعمال جديدة. عندما بدأت المبيعات في الانخفاض، واجهت بولارويد معضلة: فإما التغيير أو الموت. وكما يتذكر
المدير التنفيذي السابق ديكاميلو: "عرفنا أننا بحاجة لتغيير سير المروحة، ولكن لم يكن فياستطاعتنا إيقاف المحرك. وسبب عدم قدرتنا على إيقاف المحرك كان أن
الفيلم الفوري كان جوهر النموذج المالي لهذه الشركة. إنه يقود كل الاقتصاديات -ليست الكاميرات الفورية ولا الأجزاء الميكانيكية والإلكترونية أو أية منتجات
أخرى، إنه الفيلم الفوري... ولذلك عرفنا أن علينا مراقبة الفيلم ومعدل انخفاضه واضمحلاله، وكان علينا استبداله بشيء على نفس القدر من الربح أو ما يقارب
نفس الربح". الفيلم الفوري لديه هوامش إجمالية بما يتجاوز 65%، فكيف يمكن بالضبط استبدال شيء يقترب لمثل هذا النوع من الربحية به؟ ما وقف في طريق
رؤية أكثر وضوحًا واتخاذ القرار الصحيح كان الخوف من خسارة الدخل السهل.
على أية حال هذه ليست المرة الأولى التي تفشل فيها بولارويد في توقع تغيير كبير، وقد فشلت في الرد بفعالية على الارتفاع في محلات الصور التي يستغرق تحميضها الساعة الواحدة قبل عقد من الزمن. تجنب القضايا أو عدم الرغبة في البحث بدقة لتحديد القضايا كان مترسخًا. الخوف الكامن من أن العصر الذهبي
لبولارويد كان حلمًا حان الأوان الآن لنهايته. قصة كوداك التي تم وصفها في السابق في هذا الكتاب كانت مثالًا آخر للخوف السيئ (على عكس الخوف الجيد)،

وتوضـيح خـوف الشـركة العمـيق مـن خسـارة مـا رأتـه كمجـال عملـها الأسـاسي، فقـط للسـماح لـهذا الخـوف بالسـيطرة ومنعـها مـن رؤيـة واقـع مختلـف، والسماح لمجموعة مختلفة من الاحتمالات بالبروز. فما الذي يجعل بعض الشركات إذًا مرتاحة وماهرة في مواجهة خوفها، والبعض الآخر لا؟ وبشكل أكثر تحديدًا: كيف لهذا الخوف والإعراض أن يلعبا دورًا في القرارات التي يتخذونها؟
الكثـير مـن الانحيـازات كـانت تعمـل هنـا، فقـادة بولارويـد ظنـوا أن العمـلاء سـوف يريـدون دائـمًا نسـخة مطبوعـة للصـور. وحـين تخلـى العمـلاء عـن الطبـع، أخذت بولارويد على حين غرة. وقد أظهرت ثقافة الشركة أيضًا انحيازًا جماعيًا ضد الإلكترونيات يعود إلى تأثير إدوين لاند الذي كان دائمًا متشككًا بخصوص الاستثمار في الإلكترونيات، دافنًا رأسه في الرمل، غير راغب في التفكير بأن التكنولوجيا الجديدة من الفيزياء قد تحل محل مؤسسته في الكيمياء. ولكن هذا التحيز التكنولوجي المتأصل لم يكن مهلكًا بنفس قدر تحيز نموذج عمل بولارويد.
في أكتوبر من عام 2001، قدمت بولارويد طلبًا لإعلان إفلاسها، بعد أن تكدست عليها ديون بحوالي 1 مليار دولار أمريكي، وتدهورت قيمة سهم الشركة من 60 دولارًا أمريكيًا عام 1997 إلى 28 سنتًا في أكتوبر 2001.
أوجه تحيز بولارويد
تشبثت شركة بولارويد بنموذج العمل الذي خدمها بشكل جيد عبر السبعينيات والثمانينيات بوصفها آلة لصنع المال، وفشلت في إدراك أن توليد الإيرادات في حد ذاتـه لـيس ضـمانًا للاسـتمرارية أو البقـاء طويـل الأمـد. هـذا الخـوف مـن فقـدان التيـار السـخي للإيـرادات كـان مسـتنزفًا لكـل الجـهود، وواضـحًا علـى كـل المستويات: التكنولوجيا، والإيرادات، ونموذج العمل. كانوا خائفين من القيام بأي شيء من المحتمل أن يعرض هذا المزيج ذا الأجزاء الثلاثة للخطر. هذا الخوف أدى إلى حالة من الإنكار وعدم الانتباه لكل ما كان يحدث حولهم، مفكرين بأمل وسذاجة أن الأيام الجيدة سوف تستمر، كما فشلت الشركة في تقييم منهجي للتكاليف المرتبطة بعدم التغيير مع السوق، وبالتالي الفشل بنحو استباقي في مواجهة المخاوف إزاء الخسائر في الإيرادات. لم تمارس خيارها للتوسع في المصادر الجديدة للإيرادات (حتى لو أدى ذلك لإلحاق أضرار بالإيرادات على المدى القصير من أجل إعادة تشكيل مصيرها).
ما القرار الذي كان من الممكن أن ينتج نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟
لو أن بولارويد اتخذت نهجًا يركز على المستهلك وعلى السوق في مجال الأعمال، وخلقت ما يكفي من الذكاء التنظيمي لضم ابتكارات جديدة في مجال الأعمال، لكان من الممكن أن تظل هنا حتى اليوم. كان من الممكن لمراجعة استراتيجية سنوية ومنهج لإدارة الأخطار يسأل من نفسه عما كانت تفترضه الشركة وما لم تره أن تولـد نـوعًا مختلـفًا مـن المحـادثات الـداخلية، وأن تتحـدى منطقـها المـهيمن. ولكـن الخـوف العمـيق مـن فقـدان مـا اعتبرتـه عملـها الأسـاسي أدى إلـى قيـام هـذا الخـوف بالسيطرة، ومنعها من رؤية واقع مختلف، والسماح لمجموعة مختلفة من احتمالات السوق والمستهلك للبروز.

الحالة 2
كمدير مالي لشركة دودج إنسترمنت، وهي شركة مساهمة عامة محدودة، أليكس لم يتمتع بثقة أقرانه الذين يديرون الأقسام الرئيسية الثلاثة. لم يكن هذا الأمر
لأنهم يظنون أنه لا يعرف عمله، بل في الحقيقة كلهم شعروا أنه قوي من الناحية الفنية، مع معرفة قوية وحديثة عن المتطلبات التنظيمية وإعداد التقارير، ومع
ذلك فدوره في دودج كان أكثر استراتيجية إلى حد ما، ويتطلب اتخاذ موقف بشأن خيارات دودج الاستراتيجية.
كان أسلوب أليكس يستند إلى محاولة أن يكون هدفًا صغيرًا قدر الإمكان، ولذلك اجتذب أقل قدر ممكن من النقد أو الصراع (وهو الأمر الذي يجد صعوبة في
التعامل معه). وكان أقرانه يعتبرونه غير مرئي إلى حد ما، بسبب ميله لاستخدام البريد الإلكتروني كشكل أساسي للتواصل معهم، حتى عندما يكون اللقاء وجهًا
لوجه أكثر منطقية. كان يتواصل مع أقرانه على أساس "الحاجة للمعرفة"؛ كي يساعدوه على فهم أفضل للأعمال، وقد شجعه أقرانه لزيارة المواقع والمصانع، وهو
عرض لم يوافق عليه أبدًا لأنه كانت هناك دائمًا أسباب لعدم ملاءمة مغادرة المكتب بالنسبة له.
أضاف هذا لانطباع أنه انعزالي ورئيس ملتزم بالمكتب.
أسلوبه السلبي والتفاعلي في الانخراط في العمل، خاصة مع مسئولي الربح والخسارة، تجلى في كلامه القليل جدًا في الاجتماعات (يتكلم حين يكلمه أحد)، وكان نادرًا ما يقدم معلومات "حاسمة في اللحظات المهمة". هذه الطبيعة المتسمة بالحذر، المحجمة عن المخاطر لا توحي بالثقة مع أقرانه.
في الواقع كان يبدو بلا جدال
غير مرتاح في اجتماعات المسئولين التنفيذيين، وفي الحقيقة كان يراها كطقوس غير ضرورية.
وفكرة أن يتم الاعتراض على قراراته في هذه الاجتماعات كانت تملؤه
بالخوف.
على الرغم من هذه الطريقة المتدهورة الواضحة في الانخراط مع أقرانه، فإن أليكس كان لديه ما بدا أنه علاقات جيدة مع رؤسائه. كان يعتبر ذا تركيز متصاعد في
التفكير فيما يخص إعداد التقارير لمجلس الإدارة، وعمل عن كثب مع اللجنة المالية للمجلس التي تجتمع كل شهر. كان أليكس قد عمل كمدير مالي مع رئيس
مجلس الإدارة في شركة سابقة، ويبدو أنه يتمتع بعلاقة وثيقة على نحو خاص مع رئيس المجلس.
لوحظ هذا الأمر، وكان يزعج ليس فقط المدير التنفيذي بل أقرانه
الذين كانوا يتساءلون إن كان هناك كشف عن أسرار يعرض فصل المهام بين الإدارة والقوى التنفيذية للشركة للخطر. رغم عدم وجود دليل على أية اتفاقات من
جانب أليكس، فإن ضعف علاقاته مع المسئولين التنفيذيين خلقت في عقولهم مشكلة ثقة.
استمرت العلاقات في التدهور عندما بدا أن أليكس يقوم بتغييرات تعسفية في التقارير دون أن يبلغ الأقسام، وكان آخرها القيام بتغييرات كبيرة في قواعد توزيع
رأس المال، دون أن يسمح لرؤساء الأقسام بأن يعرفوا مقدمًا. وبدلًا من ذلك، فقد أبلغ مديري المالية في الأقسام، ولكنه فشل في السماح لأقرانه بأن يعرفوا

مباشرة؛ خوفًا من أن يخلق هذا صراعًا. كان أقرانه غاضبين من ذلك بشكل مفهوم لأثره الجوهري
على أداء ميزانيتهم، وأصبح هذا بالأحرى موضوعًا لاجتماع
ناري شهري للمسئولين التنفيذيين، حيث جعلوا مشاعرهم معروفة. اعتذر أليكس بهدوء، دون أن
يقدم تفسيرًا للنهج الذي اتخذه، وأظهر مستوى معقولًا من
الاعتذار. وأشار بعض أقرانه إلى أنه يبدو أن إجراء تغييرات دون التشاور ثم الاعتذار في وقت
لاحق أصبح نمطًا لأليكس، وتساءلوا إن كان لهذا علاقة بعدم قدرته
علـى التعامل مـع التغيير بشكل فعال. علـى أيـة حـال لـم يكـن هـذا هـو المسـألة الوحيـدة
المسببة للاسـتياء، فقـد كـانت هنـاك قـرارات صـعبة يجـب اتخـاذها بخصـوص
برنـامج التحويل (التي تقع في نطاق واجباته)، وبدا كما لو أنه في غياب قيادة أليكس للقضايا، يقوم
المدير التنفيذي باتخاذ قرارات تعسفية متعلقة بالتحويل، بما
في ذلك توزيع التكاليف، مما يزيد الأمر سوءًا.
أسلوب أليكس ذي "اللمسة الخفيفة" امتد إلى طريقة إدارته فريقه للتقارير الفنية في العمل، مما
جعلهم يشعرون أنه لا يتم إطلاعهم على ما يجري أو أنهم
ليسوا جزءًا من فريق. قدرة أليكس على مواجهة قضايا تحسن الأداء أو التعامل مع القرارات
الصعبة كانت غير كافية، وشعر الفريق أنه دون قيادة. وحتى رغم
أن فريقه كان مرتبطًا بشكل شبكي بالأعمال التي يقوم بها، إلا أنه لم يباشر بتقييم مشترك للأداء مع
رؤساء الأقسام (أقران أليكس)، وترك تقييماتهم النقدية
بشكل كبير لرؤساء الأقسام، حتى عندما كان يختلف في الرأي حول الأداء الفردي لعضو في
الفريق؛ فهو يفضل عدم التعامل مع أي نزاع محتمل يمكن أن ينشأ
مـن تلـك المحـادثات، رغـم أنـه كـانت لـديه آراء واضـحة حـول مـن يـؤدي بشـكل جيـد مـن
موظفـي إعـداد التقـارير عنـده ومـن لا يـؤدي بكفـاءة. تحـيز الخـوف كـان يقـود
أسلوبه على عدة مستويات.
كان أليكس يستمتع أكثر بعلاقات عمل جيدة مع أناس على شاكلته، مما كان يحد من قدرته على
التعامل مع تنوع العملاء الداخليين، وهو ما أثر بدوره على
نفوذه باعتباره مديرًا ماليًا على أعلى مستوى. بمرور الوقت، قام مجلس الإدارة، بعد سماعه للغط،
بقبول رأي المدير التنفيذي بأنه لا يمكن تقبل استمرار المدير
المالي دون دعم أقرانه له، وتم استبداله في نهاية الأمر.
تحيز قرار أليكس
كان أليكس يفتقر إلى الشجاعة، ويتجنب المشاكل الصعبة ويجعل نفسه هدفًا صغيرًا، ليس فقط مع
أقرانه، ولكن مع تقاريره المباشرة. أصبح خوفه من النزاع
معطـلًا لــه فــي أداء مسـئولياته كمـدير مــالي، وأثــر علــى انخراطــه مــع قــادة آخــرين فــي
العمـل. ورغـم أنـه لا توجـد أدلـة علـى خـرق ألـيكس الحـدود الضـرورية بـين إدارة
المجلـس والقـوى التنفيـذية للـPLC ، فـإن عـدم قـدرته علـى الإيحـاء بالثقـة لأقرانـه تسـبب فـي
إحسـاسهم بمشـاكل لا وجـود لـها. خوفـه الفطـري مـن الصـراع تسـبب فـي
فقدان أقرانه في الأقسام ثقتهم فيه تدريجيًا، وبمرور الوقت فقدوا كل الاحترام المهني الذي كانوا
يكنونه له. وبدلًا من كونها اضطرابًا، كانت علاقة عمله الجيدة

برئيس مجلس الإدارة ولجنة المالية والمخاطر بالمجلس انعكاسًا لراحته في القيام بما يؤمر به.
ولكن في عالم العلاقات حيث يجب عليه أن يتخذ موقفًا واضحًا، وأن
يخاطر، وأن يصد أو يؤثر على أولئك الذين لديهم نفس القوة أو أقل منه، وجد نفسه في موقف
يتجاوز قدراته، خائفًا من الغموض، والصراع، وعدم القدرة على
التنبؤ بالنتائج.
ما القرار الذي كان من الممكن أن ينتج نتيجة مختلفة ويغير من قواعد اللعبة؟
على الرغم من كونه منطويًا، كان من الممكن أن يغير أليكس من النتيجة بالقيام مبدئيًا ببعض
التغييرات البسيطة على الطريقة التي يتعامل بها مع أقرانه. على
سبيل المثال، كان من الممكن أن يبدأ في العمل معهم مباشرة على المبادرات الصغيرة
والبرامج غير المثيرة للجدل؛ من أجل بناء قدر من الألفة والثقة. كان من
الممكن أن يبذل الجهد لقبول عرضهم بزيارة مواقع العمل، حيث كان من الممكن أن تكون فرصة
لبناء رابطة معهم. وبدلًا من أن ينسحب من القضايا، كان من
الممكن أن يتعامل معهم بشكل فردي (حتى لو كان يخشى من طقوس الاجتماعات التنفيذية) بشأن
قضايا محددة من خلال مشاركة مخاوفه مع الأطراف المعنية
علنًا. كان من الممكن لأحد المرشدين (ذوي المهارة في التأثير والتحكم في النزاعات) الذين من
الممكن أن يحكي لهم مخاوفه، ويستكشف معهم خططًا لمساعدته على
بناء ثقته في التعامل مع الصراعات وصد الهجمات، أن يساعدوه بشكل كبير. من خلال فشله في
الانخراط كان يضاعف المشاكل ويضيف المزيد من النزاعات إلى
الخليط. في حين يبدو هذا وكأنه حالة مسئول تنفيذي لا يؤدي متطلبات وظيفته، إلا أنه من الممكن
أن يسمح للخوف بأن يدفع سلوك اتخاذ القرار في مجموعة من
الطرق، بما في ذلك اختيار "طريق المقاومة الأقل"، مفوضين القرارات الكبيرة لسلطة أعلى،
ومحجمين عن مواجهة الخلافات/الصراعات الضرورية لاتخاذ قرارات
أكثر توازنًا، أو فقط السماح لآخرين باتخاذ القرارات التي يحتاج المرء لاتخاذها، وفي نهاية
المطاف يضعف من نفوذ المرء كمسئول تنفيذي.

نقاط تحذير

سوف تعرف متى قد يلعب الخوف دوره في انحياز اتخاذ القرار عندما ترى ما يلي:

- "خفض التوقعات" في الميزانيات والأهداف.
- تبرير استمرار مبادرة ما بسبب تكاليف الإغراق.
- الفشل في مواجهة الواقع أو الغرق في إنكار الموقف الحقيقي.
- خطوات مكلفة تتخذ للدفاع عن نتائج مكلفة.
- المبالغة في المخاطر (على الرغم من الدلالة التي تدعم مستوى معينًا من الخطر).
- التسويف في القضايا المهمة.
- تقديم تبريرات للفشل في التصرف في القضايا المهمة.
- عدم القدرة على مواجهة المحادثات الصعبة.
- البطء في اتخاذ القرار في المواقف التي تستدعي إجراءً عاجلًا.

- الفشل في مساندة معتقداتنا الخاصة.
- شخصًا يبتعد عن أو يتجنب القضايا الصعبة أو الناس.
خطط النجاح
خطط النجاح التي نقترحها من أجل تحييد تأثير الخوف أو قلة الشجاعة عند اتخاذ القرارات الصعبة تتضمن ما يلي:
أعد التفكير في طريقة التفكير:

- اسأل نفسك عن أسوأ ما يمكن أن يحدث ولماذا قد يكون بهذا السوء.
- لاحظ التبريرات التي تكون سردًا مقنعًا للخوف، وحقق في هذه الروايات المقيدة ذاتيًا بشكل صريح (أو مع شخص آخر تثق به).
- لاحظ قدرتك على التصرف وفقًا لمعتقداتك والتعبير عنها، حتى في وجه المعارضة.
- تعلم كيف تصبح كفئًا في النزاعات، وأن تبني المهارات المطلوبة لخوض المناقشات الصعبة.
- فكر في وقت نجحت فيه وتمسك بهذا الشعور؛ حيث إنه يمكن أن يولد الطاقة الإيجابية للتغيير الذي تحتاج أن تقوم به (التخيل هو أسلوب تستخدمه نخبة
الرياضيين في التغلب على مخاوفها من الخسارة/الفشل).
- عند مواجهة قرارات عالية الخطورة، قم بقياس شجاعتك مقابل مجموعة من القيم الواضحة غير القابلة للتفاوض. على سبيل المثال، التباهي بالشركة التي
تعمل بها، أو السعادة إن ظهرت الصفقة في العناوين الرئيسية لصحف الغد، أو إظهار واجب الرعاية لأناس يعملون لديك، أو توفير فرص عمل مجدية أو حماية
البيئة، وما إلى ذلك. استخدام القيم كمعيار سيساعدك على فصل الشجاعة عن الشجاعة الحمقاء.
- استخدم هذه القائمة المرجعية لفك شفرة مخاوفك الشخصية:
- حدد نوع الخوف:
○من أجل أن نتمكن من السيطرة على الخوف، نحتاج لإدراك ما هو الشيء الذي نخاف منه بالضبط وأن نحدد نوعه؛ فالخوف يمكن أن يكون مخفيًا.
- تقبل أن الخوف هو استجابة مشروعة ومفيدة:
○الخوف يمكن أن يكون مفيدًا في أنه من الممكن أن يمنعنا من خوض مخاطرات غير ضرورية.
- تحقق من الواقع:
○ليس هناك ما يسمى بالقرار الخالي من المخاطر. اتخذ إجراءً بالنسبة لمخاوفك، مع الاعتراف بأن أي سوء تقدير أو أخطاء هي فرص للتعلم.
- إعادة تفسير وإعادة صياغة خوفك:
○اسأل نفسك ما الطرق التي قد تجعل من الخوف الذي ينتابك قوة إيجابية للتغيير، وكيف يمكن أن يعرقل خططك.
- ابحث عن رؤية:
○استشر آخرين ممن يمكن أن يكونوا قد مروا بموقف مشابه؛ لتحصل على تفسيرهم للقضية وتتعلم من الطريقة التي من الممكن أن يكونوا قد سيطروا على
مخاوفهم بها.

- أخرج مخاوفك:

oقلص مخاوفك. لاحظ أن الخوف يمكن أن يلوح في الأفق بشكل أكبر مما هو معقول بسبب ميلنا الإنساني جدًا لافتراض الأسوأ. خذ القرارات الأصغر التي سوف
تسمح بالتعويض/استعادة التوازن بشكل أسرع. اسعَ نحو انتصارات صغيرة مخاطرها أقل، ثم اصعد نحو انتصارات أكبر.

oابحث عن الأشخاص الذين لا يحملون تلك المخاوف، وافهم ما المعايير التي قد يستخدمونها.

oلاحظ أنك لست وحدك في مخاوفك وتكلم مع الآخرين (وسع هذه المجموعة إلى ما وراء نطاق العمل فقط) الذين تلاحظ أنهم سيطروا على مخاوفهم بفعالية.

أعد التفكير في اللاعبين:

- اختر في فريقك من هم على استعداد للتعبير عن وجهات نظر معاكسة وآراء مستقلة.
- لاحظ وكافئ من يفصح عن رأيه.
- ابحث عن أولئك الذين لا يحملون نفس المخاوف في تحدٍّ معين، وافهم المعايير التي ربما يستخدمونها.
- اختر أولئك الذين يظهرون شجاعة في التمسك بمعتقداتهم وضمهم لعملية اتخاذ القرار.

أعد التفكير في العملية:

- عندما تقود تغييرًا تنظيميًا كبيرًا حيث التأثير المدمر للقلق (بخصوص التغيير) يفاجئ ويصرف انتباه الفرق، حاول إزالة الخوف بجمع الفريق معًا والانخراط
بشكل جماعي في هذه العملية:
- اطلب من الفريق تخيل كل تصور سيئ، حتى التصورات التي من المستبعد حدوثها - "أسوأ الكوابيس".
- أعطِ الجميع الفرصة كي يصفوا تلك التصورات بالتفصيل، ثم "ولنحدق في الظلام" معًا.
- ضع خطة تفصيلية لمواجهة كل كابوس - في الواقع، التدرب على أفضل استجابة جماعية لكل موضوع محتمل.
- ما أن تظهر المخاوف ويتم التعامل معها، يكون لدى الفريق جدول أعمال جاهز لأسوأ التصورات الممكنة ومجموعة من الخطوات التالية لتخفيف المخاطر
والمخاوف الحقيقية والمتصورة، وكل منها سوف يبني ثقة الفريق.

ملاحظات:

1 *Only the Paranoid Survive*, A. S. Grove, Doubleday (division of Random House), 1999.

2 *Confidence*, R. Moss Kanter, Random House, 2004.

الطموح يمكن أن يعمي

تحدي أسطورة أنه كلما ازداد طموحنا الشخصي قوة، تحسنت قراراتنا.

كان جان ماري ميسييه، الرئيس التنفيذي السابق لفيفندي يونيفرسال، واحدًا من أكثر القادة الفرنسيين النابضين بالحيوية والمثيرين للجدل، واعتبره الفرنسيون ليس فرنسيًا بالقدر الكافي (مقتنعين بذلك ليس فقط بسبب توهجه وجرأته، بل أيضًا بسبب قراره بالانتقال إلى نيويورك في شقة ثمنها 20 مليون يورو تم دفع ثمنها من قبل فيفندي)، ورآه شركاؤه الأمريكيون على أنه ليس أمريكيًا بما يكفي (في افتقاره للشفافية والصراحة حول الأداء الأساسي للشركة).

كانت لديه نشأة مذهلة، حيث درس في اثنتين من أرقى جامعات فرنسا، وهما كلية الفنون التطبيقية والكلية الوطنية للإدارة (ENA) التي حتى اليوم تقدم العديد من النخبة السياسية بفرنسا. وقد شغل عدة أدوار في القطاع العام، بما في ذلك العمل في وزارة الاقتصاد الفرنسية قبل أن ينضم لبنك لازارد فرير، وهو بنك استثماري، حيث مكث خمس سنوات قبل أن ينضم للقطاع العام مرة أخرى في عام 1994. وفي هذه المرة عين كرئيس مجموعة المرافق الفرنسية لشركة المياه العامة (CGE)، وهي شركة عمرها 150 عامًا لمرافق المياه والصرف الصحي.

كانت خطط ميسييه لـ CGE مذهلة؛ فخلال 6 سنوات كان قد حولها إلى ثاني أكبر شركة إعلامية في العالم (بعد شركة AOL تايم وارنر)، بعد أن حصلت على استوديوهات يونيفرسال ويونيفرسال ميوزيك بين سلسلة من الشركات الفرنسية؛ محطات تليفزيونية، خدمات اتصالات الهاتف المحمول، الحدائق الترفيهية، وما إلى ذلك. وقد أعاد تسمية إمبراطوريته لتصبح فيفندي يونيفرسال.

ألقى ميسييه بحذره أدراج الرياح في هذه العملية، متجاهلًا كل القواعد في توظيف الأموال، وفصله طموحه تمامًا عن واقع الكيفية التي تتم بها تنمية الشركات المستدامة. الركود في أوائل التسعينيات على أية حال فضح البناء القائم على الرمال الذي بناه ميسييه، وكشف حقيقة أن العديد من استحواذاته كانت مبالغًا في ثمنها، وميزانيته العمومية مثقلة بديون دفعت لحقوق الملكية الفكرية لأفلام وموسيقى ومنشورات حصل عليها بقيمة بلغت 100 مليار دولار أمريكي.

في مارس من عام 2002، قدمت فيفندي يونيفرسال خسارة تقدر بـ 13.6 مليار يورو عن السنة المالية 2001، مما أدى إلى انخفاض قيمة أصولها. انخفضت أسهم الشركة، وخسر ميسييه ثقة شركائه في أمريكا الشمالية، وأجبره مجلس الإدارة على الاستقالة لإنقاذ فيفندي. ولكن القصة لم تنتهِ هنا، فبدلًا من أن يرحل بهدوء ويتقبل أن عليه دفع ثمن غطرسته التي لا تصدق، كان عليه أن يخوض معركة أخيرة، وهذا يتعلق بـ 20.6 مليون يورو كتعويض إنهاء خدمة ادعى أنها من حقه.

كان هذا التعويض في الحقيقة مكتوبًا في الجزء الأمريكي من عقده مع فيفندي، ومع ذلك، عندما جمدت المحاكم الفرنسية هذا الامتياز على الفور، مشيرة إلى أن

المجلس لم يوافق عليه في الواقع، انضم حاملو الأسهم الأمريكان في دعوى جماعية من جانبهم، مدعين أنه ضللهم فيما يخص قوة الوضع المالي للمجموعة. كما
حاول أيضًا أن يستعيد السيطرة على شقة نيويورك كجزء من شروط إنهاء خدمته، إلا أنه فشل في هذا السعي. واستمر في الحفاظ على دفاعه بأنه لا شيء مما
حدث كان في الحقيقة خطؤه.
الغطرسة والغرور دفعا ميسييه لبناء هذه الإمبراطورية التجارية، وغروره منعه من إدراك جهله بصناعة الإعلام. طموحه المتهور تسبب في تخفيض قيمة العديد
من الشركات التي استولى عليها، بما في ذلك شركة عائلة سيجرام التي تمتلك ستوديوهات يونيفرسال التي قام بالدمج معها. ورغم النصائح فقد فشل في أن يولي
أي انتباه جدي للتعقيدات المرتبطة بدمج مصالح الشركات المتنوعة من أجل انتزاع قيمة الاندماج، كما لم يبدُ عليه أنه اهتم للوظائف وفرص العمل التي دمرها
على طول الطريق.
قصة ميسييه ليست فريدة من نوعها.
التحدي
الغطرسة، هي مصطلح مستمد من الأساطير اليونانية، يدل على الغرور، وحب الذات، والكبرياء المفرط. وفي علم النفس غالبًا ما ترتبط بعقدة التفوق، أو عقدة
المنقذ، أو عقدة النرجسية، وعادة ما تدل على فقدان الحكم المتوازن، وعلى مهنة استهلكها الطموح الذي يتمحور حول الذات وليس المؤسسة.
الطموح جيد؛ فهو يقود الناس للإنجاز ولتحسين أنفسهم. دون الطموح، لم تكن القارات لتكتشف، ولم تكن الاختراعات التي جعلت العالم مكانًا صحيًا أكثر
لتنفذ، ولم تكن الشركات لتتطور. آندي جروف من شركة إنتل، هوارد شولتز من شركة ستاربكس، مايكل ديل من شركة ديل للكمبيوتر، كلها أمثلة لرجال
أعمال حلموا بمكان أفضل وجعلوا من هذا الطموح حقيقة واقعة. على الرغم من أننا ندرك أن الطموح أمر أساسي، فإننا نعتبره أيضًا خطرًا نوعًا ما؛ فحين يترك
الطموح دون رقابة يمثل الغطرسة. نحن لا نوافق على من يسيئون استخدام الطموح، لكننا لا نحترم أولئك الذين يفتقرون إليه.
الناس الذين يظهرون الطموح الشديد يميلون إلى إبداء عدد من الصفات المثيرة للاهتمام، يستغلون الناس لأهدافهم، واختصار النفقات للتقدم، والشغف لدائرة
الضوء، وإنفاق وقت طويل للترويج لأنفسهم ولإنجازاتهم، وعندها يصبح من غير الصعب رؤية كيف أن قراراتهم يمكن أن تكون منحازة بشكل خطير.
نيكولو ميكيافيلي، وهو دبلوماسي إيطالي ومؤرخ وواضع نظريات سياسية، كان يعيش في أوائل القرن السادس عشر في إيطاليا في فترة من الاضطراب الكبير،
استمد صورة متطورة للحكم والسيطرة مشوبة بمسحة من الفجور والخداع وصفها في العمل البارز "الأمير". 1 وفي حين أنه ليس معروفًا إذا كان قد قبل هذه
الصورة، فهو أولًا قد دعم ما نسميه الآن الغطرسة؛ توجه عالي السيطرة مقترن بأسلوب استغلالي، لدرجة أننا نسمي القادة الذين يظهرون هذا السلوك الآن

ميكيافيليين.
يمكن للغطرسة أن تسيطر على شركة ما كذلك. فشركة دبي وورلد، وهي شركة قابضة دولية متنوعة تمتلكها حكومة دبي والشيخ محمد بن راشد آل مكتوم،
تدير شركات في مجال التطوير العقاري والضيافة والسياحة وتجارة التجزئة والطيران والخدمات المالية، وتمتلك أطول مبنى في العالم، وأكبر مركز تسوق ومنتجع
للتزلج على الجليد في الأماكن المغلقة، وتشتهر ببناء البالمز، وهي جزر من صنع الإنسان على شكل نخلة، بالإضافة إلى سكن خاص في دبي.
ثم في نوفمبر عام 2009 أعلنت دبي وورلد أنها تسعى للحصول على مهلة ستة أشهر على الأقل لتسديد دفعات ديونها التي تزيد على 80 مليار دولار أمريكي، مما
هبط بأسواق الأسهم والعملات عالميًا في دوامة حلزونية تتحرك نحو الأسفل. بعد ذلك بأسبوع، أعاد مسئولو الشركة تقدير المشاكل وعدلوا جدولها الزمني إلى
"شيء أطول من الأشهر الستة".
لم يتأثر المستثمرون، وخفضت شركة مودي من مستوى دبي وورلد، وصنفت الكثير من ديون الشركة على أنها "استثمارات عالية الخطورة". بالنسبة لشركة
الأغلبية العظمى من ملاكها تتضمن واحدة من أغنى دول العالم بالإضافة إلى واحد من أغنى رجال العالم، كانت دليلًا على أنه حتى العالم الأكثر ازدهارًا ليس
منيعًا ضد أخطار النفوذ الزائد.
وتعليقًا على أزمة الديون تلك، أفاد كريستوفر دايفيدسون، وهو خبير في سياسة الخليج في جامعة دورهام في بريطانيا، في نيويورك تايمز: "كانت دبي إلى حد
كبير أسوأ مثال على التوسع المفرط؛ فلديها أسوأ دين بالنسبة للفرد في العالم حتى الآن. وأود أن أصفها كمقتنى ثمين جدًا لا يستفيد منه صاحبه ولا يملك الكثير
من القواسم المشتركة مع الاقتصاد المنتظم للدول العادية".
وأشار أن هذه ليست المرة الأولى التي يتسبب الحماس المفرط في تطوير العقارات في الفوضى بالمنطقة. فعلى بعد عدة مئات من الأميال شمال غرب دبي، فيما كان
يطلق عليه ذات مرة بابل، واجه المطورون البابليون المتاعب وهم يحاولون بناء برج يصل للسماء منذ ما يزيد على 2000 عام مضت.
هناك المزيد فيما يخص قصة دبي، على أية حال، أكثر من مجرد تعزيز التحذير قديم العهد بشأن الغطرسة الإنسانية. هناك درس هنا فيما يتعلق بالعلاقات غير
المقننة بين السياسة، والمستثمرين، وعالم الأعمال والفشل في تحدي القرارات. تتولد الغطرسة على الأرجح حين لا تكون الضوابط والتوازنات في مكانها، أو أنها في
مكانها ولكنها لا تعمل على مقاومة الأحكام المتحيزة.
تستمد الغطرسة عامة من النجاح؛ فنادرًا ما سترى الغطرسة في شخص أو مؤسسة لم تحقق قدرًا كبيرًا من النجاح. فمهنة، على سبيل المثال، بنيت على نجاح
تلو الآخر سوف تنمي في الشخص شعورًا بالحصانة ووهم السيطرة، أي أنهم قادرون (بمهارتهم وذكائهم) على السيطرة على كل شيء حولهم. الشركات العظيمة يمكن أيضًا أن يعزلها نجاحها

الخاص وتفقد منظور ما جعلها ناجحة في المقام الأول. يتجاهلون علامات التحذير ويبررون البيانات غير المؤكدة.
وحتى لو قبلوا الاعتراف بالصعوبات التي يواجهونها، فإنهم يفسرونها على أنها مؤقتة، وعندما تتصاعد ضغوط السوق من أجل الأداء، يقومون باستبعاد
البيانات السيئة ويقدمون فقط البيانات الجيدة (يطلق البعض على هذا تلفيقًا للقصص)،
ويلقون اللوم على قوى خارجية يقولون إنه ليس بإمكانهم توقعها،
ويستمرون في تحمل المخاطر الضخمة. عند هذا الحد يكون الفشل الكارثي ليس ببعيد، فنجاح الشركة نفسه قد يعميها عن رؤية دوامة الدمار على بابها. يمكن
للدمار أن يطارد النجاح على مستوى الأفراد أيضًا، مثل فراشة تحلق قريبًا جدًا من اللهب مما يؤدي إلى احتراق جناحيها. ولكن هل يمكن إصلاح تلك الأجنحة؟
نعم. أحيانًا تحرق الأجنحة من الأطراف ويكون الشفاء ما يزال ممكنًا، وأحيانًا تكون الأجنحة قد حرقت بشدة فلا يكون الشفاء ممكنًا.

نظرة أقرب

وهكذا إن كانت الغطرسة هي طموح قد توحش، وغالبًا ما يقودها النجاح، فدعونا نأخذ نظرة أقرب لما يحدث في الحقيقة. ما الذي يميز المسئول التنفيذي الذي
يستجيب للنجاح ويتخذ القرارات بطريقة أكثر اعتدالًا، حين يقارن بشخص لا يفعل؟ وما علاقة هذا باتخاذ القرارات؟ في جوهرها، تتمركز الغطرسة حول اثنين
من الأوهام، ومسلحة بهذه الأوهام أو المعتقدات الجوهرية ليس من الصعب أن نرى كيف يمكن أن تصبح القرارات مفصولة عن الواقع الذي يواجه القائد الذي
يتخذ القرارات.
الوهمان اللذان يعملان هنا هما:

- وهم العصمة من الخطأ. الاعتقاد الأساسي بأن المرء كامل ومعصوم، وليس عرضة لارتكاب الأخطاء. وهذا الاعتقاد يظهر أيضًا كنقص في التواضع الذي بدوره
يمثل العجز (الذي ربما يكون قد ثبت في إحدى المرات ثم اختفى تدريجيًا) عن رؤية أن نجاح المرء قد يكون دالًا على الحظ أو الصدفة. حين يتطور ليصل لأقصى
حدوده يكون هذا هو الإيمان بعصمة المرء من الخطأ.
- وهم السيطرة. الإيمان الأساسي بأن المرء يستطيع السيطرة على كل شيء: الناس، والبيئة، وهلم جرًّا. هذا الاعتقاد يفترض أن كل شيء يمكن توقعه، وحين
يتطور ليصل لأقصى حدوده يعتقد المرء بأنه يرى كل شيء، ويعرف كل شيء.

جذور مرضية

الناس الذين يشردون في عالم الغطرسة غالبًا ما سيكونون قد حملوا بعض هذا الداء من طفولتهم. على سبيل المثال: بعض ممارسي الطب النفسي يؤكدون أن
وهم العصمة من الخطأ يمكن إرجاعه إلى اضطراب الشخصية النرجسية، وهو تشخيص قد يوجد في سن صغيرة جدًا. وهذا الوهم قد يكون مستقلًا عن النجاح،

يظهر مع أعراض الإحساس القوي بالاستحقاق والشعور المبالغ فيه بالإنجاز، بغض النظر عن مستوى النجاح المحقق في الواقع.
وهم السيطرة، كما يقول الخبراء، يمكن غالبًا إرجاعه إلى طفولة حيث قد يكون الطفل قد بحث عن ممارسة السيطرة على عالمه المضطرب بسبب طفولة مشوشة.
طلاق مبكر للوالدين، العنف المنزلي أو عوامل مشابهة يمكن أن تخلق عالمًا مشوشًا لطفل، فيمد يده عندها للوصول لأي شيء في وسعها الوصول إليه كي يفهم
هذا العالم المضطرب ويبسط سيطرته عليه. وأيًا كان مصدر هذه الصفات فهي تظهر بعدد من الطرق:

- شعور مبالغ فيه بأهمية الذات (إحساس مفرط بالإنجاز والموهبة).
- حاجة قوية للإعجاب مدفوعة بميل المرء إلى المبالغة في تقدير قيمة الذات.
- إيمان بأن المرء مميز وفريد ولا يمكن إلا للمميزين أن يفهموه.
- الميل للعيش على إعجاب الآخرين والسعي إليه.
- إحساس باستحقاق وتوقع معاملة تفضيلية من الآخرين.
- طبيعة استغلالية، يستغلون الناس لتحقيق أغراضهم؛ فعند استشارتهم الآخرين يكون استغلالهم غالبًا مسألة أكثر قليلًا من طقوس جماعية لهم.
- الانشغال بسبل الحفاظ على "الخصوصية المميزة"، وكنتيجة لذلك يتعادل أو ينتقم من الناس الذين يعتبرهم تحديًا لهذه المكانة "المميزة".
- الميل لتصنيف الآخرين إلى معسكرين: أنت "معي" أو "لست معي".
- تعلم القليل من الهزيمة، وأن يصبحوا مهرة في خداع النفس واختراع أسباب غير مقنعة لسوء حظ المرء.
مجموعة من هذه الصفات تظهر بوضوح في قادة بالغوا في الطموح.
علماء النفس روبرت هوجان وروبرت راسكين ودان فازيني كتبوا في كتاب The Dark Side of Charisma 2 أن القادة النرجسيين يقاومون عادة قبول
الاقتراحات؛ ظنًا منهم أنها ستجعلهم يبدون ضعفاء، ولا يعتقدون أن الآخرين لديهم أي شيء مفيد ليقولوه لهم. هذه النزعات من السهل أن نكتشفها خلال
مرحلة اتخاذ القرار. والأكثر أهمية، أنهم كتبوا أنهم يصدرون الأحكام بثقة أكبر كثيرًا من الآخرين، ولأن أحكامهم تصدر بمثل هذه الثقة فإن الآخرين يميلون إلى
تصديقهم، وكنتيجة لذلك أصبح النرجسيون بشكل غير متناسب أكثر تأثيرًا في المواقف الجماعية.
توصيف هوليوود لجوردن جيكو في فيلم وول ستريت كان مثالًا
يصور بطريقة رائعة هذا النوع من الثقة المزودة بالغطرسة والتصرفات المتحيزة.
مخاطر المشاهير
في سياق الأعمال كتب الكثير عن المشاهير من المديرين التنفيذيين. فكما يحدث في مجال السياسة، في مجال الأعمال أيضًا، نبحث عن قائد "مبهر" ولا نطيق صبرًا
أو نظهر تعاطفًا مع القائد الذي لا يظهر قوة جاذبيته وشخصيته، ونرى فيمن يعترف بالأخطاء أو يكشف عن نقاط ضعف أو أنه لا يملك كل الأجوبة أنه قائد

ضعيف.
القائد الذي يملك الجاذبية يمكن أن يوصف في بعض الأحيان "بالمدير التنفيذي الشهير"، بسبب تعلقه الملاحظ بالشهرة وزخارف الشهرة. يمكن أن ينتهي به الأمر
في بعض الأحيان إلى تولي مسئولية تغيير شركة مضطربة، بناءً على اعتقاد خاطئ لمجلس الإدارة أن ما تحتاجه الشركات المتعثرة هو قائد رفيع المستوى تحيطه هالة
مــن العظمــة، بــدلًا مــن قائــد متواضــع وغــير مــدع، ويتــلاءم مــع وظيفــة إنجــاح الشــركة. هنــاك عــدد مــن الأمثلــة لقــادة تــم وضــعهم فــي مــواقع السلطة وهــم يفتقــرون
للتواضع (ما هو عكس الغطرسة)، ويفرضون القرارات بالقوة عبر غرورهم، بدلًا من بناء تحالفات من أجل التغيير، وغالبًا ما يستخدمون شركاتهم من أجل المزيد
من الانتشار لعلامتهم التجارية وشهرتهم.
هذا الاستعداد لدينا (كأتباع) للبحث عن العامل "المبهر" في قادتنا يمتد إلى السياسة أيضًا. عبر الاقتصادات الكبرى في العالم اليوم هناك حاليًا تحالفات سياسية
هشة في محلها، تعمل على استيعاب علاقات صعبة مربوطة ببعضها البعض لمالكي الأسهم (من حزب الأقلية). لكن جمهور الناخبين على أية حال يتوقعون نتائج
فورية، ونادرًا ما يظهرون الصبر الذي تتطلبه هذه التحالفات الهشة في عملية صنع القرار. والقادة السياسيون الذين يعترفون بالأخطاء خلال سير الأحداث، بدلًا
مــن النظــر إليــهم كــأقوياء، يعتبــرهم النــاس ضــعفاء. الكشــف عــن نقــاط ضــعفك والاعتــراف بعثراتــك أو عيوبــك ينظــر إليــه علــى أنــه علامــة علــى الضــعف؛ لأنــه يــدمر
الافتتان والسحر بقيادتك. ليست السياسة وحدها من يعاني من اختبار هذا النوع من المآزق. نحن نتوقع من قادتنا أن يكونوا أكثر شبهًا بالمشاهير. مع دورة الأخبار
على مدار اليوم وطول أيام الأسبوع، ليس من الصعب أن نرى كيف ينتهي الحال ببعض القادة الطموحين وقد أولوا علاقاتهم العامة والشخصية التي يريدون
الترويج لها الاهتمام الأكبر، بدلًا من التركيز على تحقيق النتائج.
كأتباع، فقد أدخلنا تحيزات على منظورنا لقادتنا بقدر ما أدخلوه هم أنفسهم. حتى نتبع رؤية أوسع وأكثر منهجية للقيادة بدلًا من الهوس بخصوص البطولات
الشــخصية، ســتفشل مؤســساتنا فــي ممارســة الضــوابط والتوازنــات اللازمــة لمنــع تصــعيد قــادة مثــل ميســييه، الــذين يفشــلون فــي خدمــة شــركاتهم أو حــاملي الأســهم
بشكل جيد، ويسمحون لتحيز الطموح بأن يستولي على انتباههم ويفسد تفكيرهم.
لقطة مكبرة
نقــدم فيمــا يلــي حــالتين حقيقيتين، كــل منــهما توضــح تــأثير الطمــوح علــى اتخــاذ القــرار. ولأســباب واضــحة، فــي حــين حــافظت هــاتان الحــالتان علــى دقــة الملابســات قــدر
الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.
الحالة 1
فــي صــناعة المشــروبات العالميــة التــي تعصــف بــها عمليــات الــدمج، اســتحوذت شــركة ســاوثرن هــورن علــى لازيــو إســتيتس التــي تعمــل بتجــارة المشــروبات، وهــي شــركة

تمتلكها أسرة وحجمها 6% من حجم ساوثرن هورن من حيث الإيرادات، وتركز على مبيعات المشروبات الأرخص في السعر والأقل في الجودة. بينما ساوثرن هورن
من ناحية أخرى لديها سمعة عالمية راسخة للمشروبات الممتازة وثلاث ماركات تسيطر على مبيعات المشروبات الفاخرة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة. كلتاهما
معًا تمثلان 50% من تجارة المشروبات في جنوب أفريقيا. عادة قد يتسبب هذا في بعض القلق للسلطات المعنية بالمنافسة في البلاد. وبالرغم من أن أولئك الذين
يمثلون عائلة لازيو في الصفقة استخدموا حجة أن هذه كانت حيلة دفاعية ذكية لضمان أن هذه العلامات التجارية للمشروبات لن تقع في أيد أجنبية، تم توجيه
نداء بالطبع إلى محكمة الرأي العام في خضم النشوة والخوف الذي يصاحب أي توحيد لصناعة رئيسية.
قال كل من ساوثرن هورن وعائلة لازيو في ذلك الوقت إن هذا الاتفاق هو توافق استراتيجي عظيم، حيث توسع ساوثرن هورن نطاق منتجاتها ليمتد إلى المشروبات
منخفضة الثمن والنوعية، ولازيو إستيتس توسع نطاق عملها عالميًا من خلال الاستفادة من النظام الأساسي للتوزيع العالمي لدى ساوثرن هورن.
وبموجب الاتفاق، وافقت ساوثرن هورن على صفقة للدفع النقدي لتسديد الديون التي أعطت عائلة لازيو 13% من قاعدة رأس المال لساوثرن هون بعد ما توسعت
الآن، ومقعدين في مجلس الإدارة، مع احتمال أن يتم انتخاب المؤسس ماريوس لازيو، البالغ من العمر 72 عامًا وقتها، كعضو ثالث في وقت لاحق من ذلك العام.
كان لازيو وابنه سيمون مديرين لفينيكس للاستثمارات التي أصبحت، في أعقاب الصفقة، هي المساهم الرئيسي في ساوثرن هورن.
من البداية بدا أن إدارة مجلس الإدارة ضعيفة، مع اثنين من أكبر مديري ساوثرن هورن يشاركان في عدة مجالس إدارة مرهقة لشركات مساهمة عالمية ويسافران
باستمرار، مما يعني أنهما كانا محملين بما يفوق طاقتهما من واجباتهما في مجالس الإدارة الأخرى. وفي المتوسط، فقد حضر هذان المديران الكبيران 60% فقط من
اجتماعات مجلس الإدارة، وغابا عن عدد من اجتماعات لجان المجلس الرئيسية، حيث تمت مناقشة قرارات إدارية أساسية ومخاطر وأشخاص. أحد هذين المديرين
كان رئيس لجنة المخاطر في مجلس الإدارة التي عقدت العديد من اجتماعاتها خلال فترة الصفقة عبر خطوط اتصالات سيئة للهاتف الأرضي والمحمول. سرعان ما
ملأ أفراد عائلة لازيو هذا الفراغ، وقاموا بالسيطرة على قرارات الدمج، ثم بعد ذلك أحضروا جون سيبرت (المدير التنفيذي السابق ونائب رئيس مجلس الإدارة في
شركة لازيو إستيتس للمشروبات)، والذي كان متزوجًا بالابنة الكبرى لماريوس لازيو، مما يسمح للعائلة بشكل إضافي بتعزيز قاعدة قوتها. عائلة لازيو، عدا عن
كونهم أغنياء ماديًا، ليست لديهم أية خبرة سابقة في إدارة شركة مساهمة عامة، ولم يديروا قط إلا هيئة تمتلكها العائلة توظف 200 شخص، ولها فقط علامتان
تجاريتان (ساوثرن هورن كان لديها 4000 موظف في ذلك الوقت، وما يزيد على 50 علامة تجارية للمشروبات). وبدأت مشاكل الإدارة سريعًا بالظهور.

اتخـذ جـون الكثـير مـن القـرارات مـن طـرف واحـد كـانت يجـب أن تـذهب لمجلـس الإدارة الرئيســي لأخـذ الموافقــة عليــها، ولكن هـذا لـم يحـدث. علـى أيـة حـال كـان والـد زوجتــه، وقــد أصــبح الآن فــي مجلــس الإدارة، علــى علـم ومشــتركًا فــي معظـم -إن لـم يكـن كـل- تلـك القـرارات. كشـخصيات قويـة، بـدا أن مـاريوس وجـون كـانا يـديران الشركة بفعالية. لم يدرك أحد في ذلك الوقت أن في هذا الأمر مشكلة في إدارة المجلس. سريعًا ما ثبت جون رئيس صناع المشروبات لديه من لازيو إستيتس كرئيس صناع المشروبات في ساوثرن هون في شركة كانت أكبر بعشرة أضعاف، وأكثر تعقيدًا بكثير في أسلوبها ومستوى أسعار المشروبات فيها. لم يمض وقت طويل حتى كان صناع المشروبات في لازيو مسئولين في العديد من أكبر مصانع المشروبات في ساوثرن هورن، يعكسون قرارات مصادر توريد وزراعة العنب العريقة. بدا واضحًا أن صناع المشروبات هؤلاء يفهمون فقط في المشروبات منخفضة السعر والنوعية والتي يتم عرضها في الأسواق بسرعة. تركيز جون على المشروبات ذات هامش الربح الأعلى نتج عنه تخفيف العلامات التجارية الممتازة التي كان لها هامش ربح أقل، مما نجم عنه إغراق السوق والتحطيم البطيء لسمعة ساوثرن هورن في صناعة المشروبات الممتازة، وتم إيقاف بعض العلامات التجارية المحبوبة بسبب اشمئزاز مستهلكي المشروبات المميزين.

جون، الذي كان أسلوبه متغطرسًا وديكتاتوريًا، وكان معروفًا عنه الوقاحة في الاجتماعات، وأنه يعامل أعضاء فريق الإدارة بازدراء وعدم احترام، وخاصة إن كان لديهم رأي مخالف، لم يفعل شيئًا في أشهره الأولى لمعرفة الاختلافات بين الهيئتين، وفي واقع الأمر، ففي غضون أيام من وصوله، انتقد علنًا إدارة ساوثرن هورن في المنتديات العامة، وتم التخلص من صناع المشروبات ذوي الخبرة عند الاعتراض على القرارات المتعلقة بزراعة الكروم. وعندما بدأ المزارعون الشكوى من الطريقة التــي عــوملوا بــها فــي مفاوضــات تحـديد الأسـعار، نُقـل عـن جـون أنــه دعــاهم علـنًا بــالحمقى المتـذمرين. ولأن الأخبــار تنتشـر سـريعًا فـي مثـل هـذه الصـناعات المعروفـة بعلاقاتها المتماسكة، فقد تحدث الموزعون عن اشمئزازهم من التعامل مع أفراد المبيعات المتغطرسين العدوانيين إلى حد ما من لازيو إستيتس وابتعدوا ببطء، مما ترك لمشروبات ساوثرن هورن متاجر أقل أهمية وأقل دعمًا للتسويق التجاري. بدا الأمر للكثيرين وكأنه استيلاء عكسي؛ حيث تمت ترقية صناع المشروبات ذوي الخبرة القليلة جدًا من لازيو إستيتس في وظائف رئيسية، مما عجل برحيل العديد من صانعي المشروبات ذوي الشهرة العالمية، الذين حصلوا سريعًا جدًا على وظائف لصنع المشروبات أو كاستشاريين مع منافسين رئيسيين. أدار جون الشركة على أساس الولاء وتم التخلص من المعارضة سريعًا. المسئولون التنفيذيون الذين كانوا مطلوبين في مكان آخر غادروا للانضمام لشركات مشروبات منافسة، بينما بقي أولئك الذين لم يكونوا مطلوبين، مما ترك ساوثرن هورن متضررة من هذا الاستنزاف في الذاكرة المؤسسية. كانت ثقافة التنمر منتشرة في المؤسسة بأكملها، وبدا مجلس الإدارة غافلًا عن كل هذا.

بدأ المساهمون ومحللو السوق يتساءلون عن الثمن الكبير الذي دفعته ساوثرن هورن، والطريقة التي استمر بها الدمج خلال العام، وما هو أكثر إثارة للقلق بكثير، الفشل في تحصيل قيمة التعاون. ورغم ذلك فقد ظل أفراد عائلة لازيو أنفسهم، بما فيهم جون، "غير متأثرين" بهذا، ملقين اللوم على كل شيء بما في ذلك المنافسة وزيادة المعروض من المشروبات. بدا مجلس الإدارة غير قادر على فعل شيء ضد عائلة لازيو الذين كانوا يملكون غالبية الأسهم، وبدأت الخلافات تحدث داخل غرفة مجلس الإدارة، وتهدر لسنوات، بينما سمعة ساوثرن هورن تنحدر للأسفل بتسارع ثابت. وخلال خمس سنوات خسرت الشركة نصف قيمة أسهمها. وفي هذه الأثناء أنفق جون عددًا غير معلوم من الملايين على بناء مكتب جديد لنفسه في المملكة المتحدة وجنوب أفريقيا، واستمر في سلوك التنمر يسرف على الحفلات والإجازات المدفوعة من الشركة، فقد تم سحق المعارضة ولم يكن هناك أحد ليشكك في قراراته. وتدريجيًا تم التخلص من اجتماعات التنفيذيين، وبرزت أسئلة عن الشفافية في تقديم التقارير مع إشاعات عن أن عائلة لازيو أصبح لديها دعم حول طاولة مجلس الإدارة يكفيها الآن لتجعل الشركة خاصة بها، وتخلص نفسها من تدقيق المساهمين.

وسط استمرار الشائعات في السوق، أجبر المستثمرون التأسيسيون رئيس مجلس الإدارة على الاستقالة، وقال الرئيس الجديد في أول خطاب له إلى السوق: "مشاكل ساوثرن هورن، حسب رأيي، ليست لها علاقة بالمشروبات أو بصنع المشروبات أو بتقنياتنا الأساسية، بل لها علاقة بالطريقة التي ندير بها شركتنا". تم شطب مخزون هائل من المشروبات وأصول المشروبات بعد ذلك بوقت قصير.

تم إجبار جون على الاستقالة، بعد أسبوعين فقط من تخفيض تصنيف الدخل لعملاق صناعة المشروبات للمرة الثانية في أقل من عام. وحتى بعد رحيله استمر في لوم طوفان المشروبات الرخيصة وزيادة المنافسة.

بعد أربع سنوات تم شراء ساوثرن هورن من قبل شركة مشروبات عالمية، التي شرعت في حملة لزيادة القيمة ووضع حد لثقافة تخفيض القيمة العميقة، وإعادة التركيز القاسي على الإقليمية، وعكس تراث عائلة لازيو الذي أضر بعلامة أفريقيا الجنوبية التجارية في صناعة المشروبات.

تحيز قرار مجلس إدارة ساوثرن هورن

بينما تتمركز هذه القصة حول تصرفات عائلة لازيو، إلا أن قرارات مجلس الإدارة وآثارها على إدارة المجلس هي ما تهمنا هنا. ففي البداية سمح المجلس لعائلة لازيو باللعب بمشاعر الرأي العام بشأن تملك الأجانب، وقد أدى هذا إلى إعطائهم دورًا أكبر مما تضمنه لهم حصتهم في الأسهم. والمواظبة الضعيفة من قبل الأعضاء الأكثر خبرة في المجلس (الذين كانوا قد ترأسوا صفقات معقدة مثل هذه الصفقة) نتج عنها فشل في تطبيق الضوابط العادية وتوازنات الإدارة الرشيدة للشركة. الفشل في تحدي القرارات سمح لغطرسة عائلة لازيو أن تتولد دون رادع، وبوجه خاص عدم بذل العناية اللازمة لتحديد تعيين الرئيس التنفيذي. بدلًا

من ذلك سمح المجلس لشخصية عائلة لازيو الجذابة بأن تملك إلى حد كبير حق الأغلبية في تقرير أمر حيوي جدًا في إدارة المجلس. وفي حين أشارت عائلة لازيو إلى
خبرة مرشحها المفضل لمنصب المدير التنفيذي في صناعة المشروبات، كان من الممكن عند بذل عناية واجبة بشكل أعمق الكشف عن أن الدور الذي لعبه سابقًا في
شركة لازيو إستيتس للمشروبات كان قد صُنع ليلائم صهرًا في شركة عائلية، ليست له أية خبرة سابقة في إدارة شركة مساهمة عامة. مسائل كالخبرة، والقدرة،
والجــدارة لــم يتــم إعطــاؤها الأولويــة الكافيــة فــي العمليــة. لــو كــان المجلــس أكثــر يقظــة لفــهم القــرائن علــى مــا ســوف يــأتي، كــان ليســعى بحكمــة لوضــع خطــة تكــامل
واستخدمها كأداة للإشراف على التقدم وتحديد المخاطر الرئيسية بشكل استباقي.
ما القرار الذي كان من الممكن أن تنتج عنه نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟
عند تنفيذ استحواذات رئيسية "تغير قواعد اللعبة"، يحتاج المجلس لأن يتأكد من أن "الكل حاضر"؛ كل الاجتماعات يحضرها كل أعضاء مجلس الإدارة، وبوجه خاص الأعضاء الذين لديهم تجارب وخبرات في الدمج والاستحواذات. كان ينبغي أن تكون الأولوية القصوى للبحث عالميًا وبشكل صحيح عن مدير تنفيذي يعين
بخبرة في الدمج والاستحواذ وفي إدارة الشركات المساهمة العامة. قضايا الخبرة والقدرة والجدارة كان ينبغي أن يكون لها الاعتبار الأوحد الذي يطبقه المجلس في
عملية تنصيب المدير التنفيذي الجديد.
كــان مــن الممكــن لخطــة واضــحة المعــالم للتحــول والتكــامل أن تضــمن أن الضــوابط والتوازنــات فــي محلــها الملائــم، وأن التقدم يتـم الإبــلاغ عنــه بــدقة. لجنــة المخــاطر فــي المجلس كانت تحتاج أن تنشط في مراقبة ليس فقط المخاطر المالية، بل مخاطر السمعة والتشغيل (التي في هذه الحالة دمرت قيمة كبيرة من حقوق المساهمين في
نهاية الأمر).
الحالة 2
أصبح روبرت نارديلي المدير التنفيذي لشركة هوم ديبوت في ديسمبر عام 2000، رغم أنه لم تكن لديه أية خبرة مسبقة في تجارة التجزئة. باستخدام نظرية سيجما
6 (كما فعل عندما كان في شركة GE Power Systems)، انطلق في إصلاح جذري للشركة واستبدال ثقافتها. وعلى الفور تقريبًا، باشر في خطة طموحة للسيطرة
المركزيــة علــى ثــاني أكبــر متــاجر للتجزئــة فــي أمريكــا بعــد مخــازن وول مــارت، واســتثمر أكثــر مــن مليــار دولار أمــريكي علــى التكنولوجيــا الحــديثة، مثــل ممــرات لفحص البضــائع ودفــع ثمنــها بشــكل ذاتــي، وأنظمــة إدارة الســلع التــي ولــدت رزمــة مــن البيــانات. وقـد أعلـن أنـه يريـد قيـاس كـل شـيء يحـدث فـي الشـركة تقريبًا، وأن يحمّل
التنفيذيين بشكل صارم مسئولية الوفاء بالمطلوب منهم. كل هذا كان جديدًا لمنظمة متساهلة نسبيًا معروفة باستقلال مديريها بأسلوبهم غير الرسمي المنظم. قام
بتغيير الهيكل الإداري اللامركزي، وتخلص من وأعاد تنظيم مديري الأقسام، الذين تم استبدال العديد منهم بمديرين تنفيذيين من شركة جي إيه، الذين لم تكن

لــديهم خبــرة فــي تجــارة التجزئــة. ولكنــه كــان يتعــرض للانتقــادات بشــكل خــاص لأنــه
خفـض موظفـين أذكيــاء بـدوام كــامل ولــديهم خبـرة فــي التجــارة، واســتبدل بــهم
مساعدين بدوام جزئي خبرتهم ضعيفة في التجارة ذات الصلة.
كان ناردیلي حريصًا على أن ينسب له الفضل في مضاعفة مبيعات السلسلة وتحسين موقفها
التنافسي، رغم أن ذلك لم يكن دقيقًا كليًا؛ فبعض هذا يمكن أن
يعزى إلى ركوب موجة ازدهار الإسكان في الولايات المتحدة، فقد ارتفعت الإيرادات من 46 مليار
دولار أمريكي في عام 2000 إلى 81.5 مليار دولار أمريكي في عام
2005، بمعدل نمو سنوي قدره 12%، بينما ارتفع صافي الأرباح من 2.58 مليار دولار أمريكي
بعد خصم الضرائب إلى 5.84 مليار دولار أمريكي. رغم أدائه، كانت
أســهم هــوم ديبــوت ثابتــة بشــكل أســاسي بينمــا تضــاعفت قيمــة أســهم منافســه لــوي. فلمــاذا
لـم يكـن يتـرجم هـذا الأداء فـي سـعر السـهم؟ فـي الحقيقـة لقـد بقـي سـعر
السهم على حاله منذ وصل ناردیلي في البداية قبل ست سنوات. بينما لا يمكن أن نعزو كل الأسباب
إلى أسلوب ناردیلي المتعالي وغطرسته، إلا أن جزءًا كبيرًا من
عدم وجود جاذبية لسعر السهم كان بسبب ذلك.
ومع ثبوت سعر السهم، لم يستغرق حاملو الأسهم العديدون ممن أبعدهم في العملية وقتًا طويلًا
(موظفون، عملاء، محللون للسوق، حاملو أسهم) حتى
بدءوا في التنفيس علنًا. ومن بين التعليقات الأكثر تحفظًا قال ماثيو فاسلر، وهو محلل لدى مؤسسة
جولدمان ساكس: "كانت أرقام ناردیلي جيدة إلى حد ما،
ولكن الحقيقة هي أن هذه المؤسسة للبيع بالتجزئة لم تتقبل أبدًا في الحقيقة أسلوب قيادته". "إنه
ليس شخصًا متواضعًا للغاية. يبدو أن لديه طاقة هائلة ولكنه
يحتاج أن يكون بارزًا في الواجهة، وهذا ما قد يشكل إزعاجًا للمجلس والموظفين بعد برهة" حسب
ما قاله إدوارد إي. لولر، مدير مركز المنظمات الفعالة في كلية
مارشال لإدارة الأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا.
على أية حال، فمن بين العديد من موظفي هوم ديبوت الـ 355 ألفًا، وبخاصة العمال العاديين، كان
هناك دعم قليل، فقد استاءوا من استبدال عدة آلاف من
عمال المتجر الدائمين بجحافل ممن يعملون بدوام جزئي، كأحد عوامل برنامج تخفيض التكاليف
القاسي الذي استخدمه ناردیلي لرفع الهوامش الإجمالية من
30% في عام 2000 إلى 33.8% في عام 2005. وقد أشار إحباط الموظفين إلى "ثقافة خوف"
كانت تتسبب في إضعاف خدمة العملاء.
ربما ما كان أشد تدميرًا لفرص ناردیلي لأن يطول عهده في هوم ديبوت، هو أنه نفّر العملاء بشكل
كامل تمامًا كما فعل مع الموظفين، فقد أدى النقص في الموظفين
إلى شكاوى متكررة من عدم وجود ما يكفي من العاملين في متاجر هوم ديبوت لمساعدة عملاء
"قم به بنفسك". في 2005، تراجع ترتيب هوم ديبوت إلى المركز
الأخير بين تجار التجزئة الرئيسيين في أمريكا حسب دليل رضا المستهلكين السنوي بجامعة
ميتشجان. وقد رفض ناردیلي الاستطلاع باعتباره زائفًا. "بوب ناردیلي

رجل ذكي، ولكنه لا يحتاج إلى أن يكون في عمل تجاري معروف لدى الجميع مثل تجارة التجزئة" حسب قول أحد كبار المديرين السابقين بهوم ديبوت. "بل هو يحتاج أن يعمل بالتصنيع، عمل لا يحظى بمثل هذا الاهتمام من المستهلك".

كانت علاقة نارديلي مع محللي وول ستريت في كثير من الأحيان على نفس القدر من التوتر. فقد كان في غاية الضيق علنًا من تركيزهم المستمر على بعض المقاييس التي نفاها بشكل علني على أنها غير مهمة أو قديمة الطراز. يقول جاري بالتر، محلل بنك كريدت سوسيه فيرست بوسطن، إن نارديلي لم يكن على علاقة جيدة مع وول ستريت؛ لأنه كان غير راضٍ عن شكوك المحللين بخصوص الابتعاد عن تجارة التجزئة للمستهلك والدخول في خدمة المقاولين المهنيين. قال بالتر: "كان يلقي باللوم في كثير من مشاكله على وول ستريت، ولكن وول ستريت تريد أن ترى نتائج، ولم تكن هناك أية نتائج".

نقص النتائج، على الأقل من حيث تحسين سعر السهم، بدأ يثير الغضب بين حاملي السهم بالتدريج، وتفاقم إحباطهم بسبب حزمة تعويضات ناردیلي الكبيرة: أكثر من 200 مليون دولار أمريكي كمرتبات، مكافآت، خيارات للأسهم، أوراق مالية محدودة، ومزايا أخرى خلال الستة أعوام الماضية.

بينما وقف المجلس بجواره بإصرار لمعظم فترة توليه لمنصبه، إلا أن تساؤلات بشأن قيادته تصاعدت عام 2006. وقيل إن ناردیلي نفسه قد ضاق ذرعًا من سنوات اضطر فيها للدفاع عن سجل أدائه والاعتذار لحاملي الأسهم. ونتيجة لذلك سعى لمعرفة الرأي القانوني حول ما إذا كانت الشركة فعلًا في حاجة لعقد اجتماع سنوي. تحسبًا لأن الاجتماع ستتم الهيمنة عليه من قبل "المساهمين النشطين"، كان عازمًا على الانتهاء من الأمر بأقصى سرعة وأقل قدر ممكن من الألم. في عام 2006، الاجتماع العام السنوي الذي لم يحضر فيه أي عضو آخر من أعضاء المجلس إلى مجلس المؤتمرات الممتلئ بمساهمين غاضبين، ترأسه ناردیلي بنفسه محاطًا باثنين من مديريه التنفيذيين. لم يقدم عرضًا لعمليات الشركة ولم يفسر غياب مجلس الإدارة، كما تهرب من الإجابة عن كل سؤال. فمن المعروف أنه سمح فقط لمالكي الأسهم بالكلام لمدة دقيقة لكل واحد منهم، وسؤال واحد فقط لكل منهم، وتقيس الوقت ساعة رقمية تقوم بإغلاق المايكروفون الخاص بهم عندما تنتهي الدقيقة المخصصة لهم! واختتم الاجتماع في 30 دقيقة. وقد أوضح ناردیلي الذي لم يكن يشعر بالندم لاحقًا: "جربنا شكلًا جديدًا، ولم ينجح".

في عام 2006 وفي أعقاب هجمات جريدة وول ستريت على ناردیلي لكونه "الوجه الإعلامي ذي التعويض المفرط" بدأ المجلس بمراجعة حزمة التعويضات الخاصة به. وقد استقال أخيرًا في يناير عام 2007 بسبب خلاف أخير مع المجلس حول حزمة تعويضاته الكبيرة والمثيرة للجدل. وبينما وافق على التخلي عن تأمين بأنه سوف يستمر في تلقي مكافأة قدرها 3 ملايين يورو كل عام كحد أدنى، إلا أنه رفض أن يوافق على ربط الجزء المتغير من معاشه بسعر السهم، رافضًا سعر السهم كشيء لا يمكن للمدير التنفيذي السيطرة عليه.

غادر نارديلي ليعمل في شركات استثمارات خاصة، حيث لن يضطر للتعامل مع أية اجتماعات سنوية أو أسئلة المساهمين.
انحياز قرار نارديلي
عند نهاية مدة نارديلي مع شركة هوم ديبوت في عام 2007 كان قد حسّن الربحية بشكل كبير، إلا أن غروره وغطرسته هما ما كلفه في نهاية الأمر وظيفته. وقد
أظهرت حدته وخلافاته العلنية جدًا مع السوق ومع أي شخص ينتقده، والذي استمر حتى المواجهة النهائية مع المجلس عام 2007، مدى انفصاله عن الواقع. وقد
أسمت شركة CNBC نارديلي كواحد من "أسوأ المديرين التنفيذيين في أمريكا على الإطلاق".
وبحلول وقت رحيله كان قد أبعد معظم حاملي الأسهم لديه.
ما القرار الذي كان من الممكن أن تنتج عنه نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟
إن اتبع نارديلي نهجًا أكثر انفتاحًا وميلًا للتشاور من الطريقة التي اتبعها، متقبلًا أن هناك طرقًا أخرى لتحسين الربح دون التضحية بأي من العميل أو الموظف،
لربما سارت هوم ديبوت في مسار مختلف. وكان ذلك يتطلب منه أن يجعل الوصول إليه أسهل، وأن يستمع بعمق أكبر؛ نظرًا لأنها صناعة لم يكن يعرف عنها
شيئًا حين التحق بها. بالإضافة إلى ذلك، للعمل على تعزيز خبرته القاصرة في مجال تجارة التجزئة، كان من الممكن للتعاقد مع تجار تجزئة أقوياء أن يساعد على
تحدي الافتراضات التي بنى عليها نارديلي برنامجه للتغيير. أما أسلوب "إما أن تنفذوا ما أقول وإما عليكم أن تغادروا" في الإدارة فقد قاده إلى إنهاء عمل العديد
من تجار التجزئة المخضرمين الذين تحدوا آراءه حول كيفية إحداث التغيير المنشود. منهجه في تصنيف الذين تحدوه على أنهم ليسوا مناسبين لـ"هوم ديبوت" كان
مثالًا على تفكيره المزدوج وأسلوب إدارته غير الشامل. كان من الممكن للإدارة أيضًا أن تحضر تحليلًا أكثر موضوعية لأدائه في وقت مبكر من توليه منصبه، عن طريق
مقارنة زيادة إيرادات وأرباح هوم ديبوت مع ازدهار موجة الإسكان، لتتبع ما إن كان يتقدم موجة الإسكان أم أنه يستغلها فقط. كان من الممكن أيضًا أن يلقوا
بنظرة أوسع على الأداء، ليبحثوا ما هو أكثر من تحسن الربح ويستطلعوا عن مدى استدامة النمو.
علامات تحذير
سوف تعرف أن الغطرسة أو الطموح المبالغ فيه يلعب دوره في انحياز صنع القرار عندما ترى ما يلي:

- هناك القليل جدًا من الاستماع - الاستشارة إن تمت تكون روتينية.
- يتم إسكات المعارضة بشكل منهجي.
- طموحًا ليس مدعومًا بمهارة أو أداء - تفشي "تلفيق القصص" بخصوص الأداء.
- أدلة على النزعات النرجسية.
- سلوكًا أو اعتقادًا بأن تصرفات المرء معصومة من الخطأ (تصرفاتك وتصرفات الآخرين).
- القرارات التي يبدو أنه قد تم البت فيها مسبقًا قبل أن تتم مناقشة القرارات.
- إحساسًا باستحقاق غزو أجزاء من أو كل المؤسسة.

- تأصلًا عميقًا للرضا عن النفس بخصوص تفوق المرء في السوق أو القيادة.
- ميلًا لافتراض أن النجاح سوف يستمر.
- ميلًا لنبذ التهديدات المحتملة من المنافسين.
- قرارات تدار بواسطة مجموعة فرعية من المسئولين التنفيذيين بدلًا من كل التنفيذيين - وجودًا قويًا لـ "المستشارين المقربين".
- ثقافة تقودها الشخصية - المدير التنفيذي الشهير يثير الإعجاب بشخصيته، بدلًا من إيمانه بالقيم والقيمة.
- أسلوب إدارة دكتاتوري استبدادي.
- صدام القيم، على سبيل المثال، قيم ملكية الأعمال مقابل ملكية الأسرة.
- تجاهل اهتمامات المساهمين مهما كانت تافهة.

خطط النجاح

خطط النجاح التي نقترحها من أجل تحييد تأثير الغطرسة والطموح المبالغ فيه على اتخاذ القرارات يتضمن الآتي:

أعد التفكير في طريقة التفكير:

- أظهر فضولًا حقيقيًا لمعرفة آراء كل حاملي الأسهم لديك.
- عامل كل حاملي الأسهم على أن لهم وجهات نظر شرعية، واحترم حقهم في تقديم مشاركات حتى ولو لم تتفق معهم.
- كن محبًا للاستطلاع فيما يخص ما يفعله منافسوك، حتى تتحدى تفكيرك الخاص/افتراضاتك.
- كن يقظًا لحقيقة أن النجاح من الممكن في كثير من الأحيان أن يكون نتيجة للصدفة أو الحظ، ولذلك فهو وقتي أكثر مما تتصور.
- انظر للمعارضة كجزء صحي من صنع القرار.

أعد التفكير في اللاعبين:

- اعمل على إحاطة نفسك بأناس على استعداد لقول الحقيقة للسلطة.
- اعتمد على أكثر من شخص أو أكثر من مصدر خبرة في النصح/المعلومات.
- قم بتطوير عملية الاستماع إلى والتعامل مع العديد من وجهات النظر/حاملي الأسهم حتى لو الرسائل صعبة.
- اخلق مجلس إدارة مستقلًا أو لجنة استشارية قادرة على التدقيق في القرارات التي اتخذتها القوى التنفيذية.
- تأكد من أن المستشارين الخارجيين الذين تستخدمهم هم حقًا مستقلون.
- احصل على "رصد" منتظم للطريقة التي ينظر بها كل حاملي الأسهم للشركة وليس بعضهم فقط.
- قم بتعزيز نشط لوجهات نظر الأقلية كوسيلة لتوسيع المناقشة والمناظرة.
- فكر مليًا في التنوع في تكوين/مزج فريقك والقيام بتغييرات لإدخال المزيد من التنوع في التفكير أو التحدي.

أعد التفكير في العملية:

- ابنِ عملية قوية وشفافة لإبراز الشكاوى من "المنخرطين في العمل الفعلي" -من العملاء، الموردين، والموظفين، والتحقيق في أي اختلاف في الآراء بشكل منـهجي.
- ابنِ عملية لتتبع ورصد أنشطة المنافسين عن كثب وبشكل موثوق ونقل آثارها بشفافية.
- تأكد من وجود كل أعضاء مجموعة اتخاذ القرار عند اتخاذ قرارات أساسية.
- عند قيادتك لأحد الاجتماعات شجع المعارضة، والأسئلة غير المستحبة، أو الأسئلة التي تتحدى وجهة النظر السائدة.

الملاحظات

1 *The Prince,* N. Machiavelli, Critical Classics Series, first published 1532.

2 The Dark Side of Charisma, R. Hogan, R. Raskin and D. Fazzini, in *Measures of Leadership,* edited by K. Clark and M. Clark, 1990.

التعلق يمكن أن يضلل

تحدي أسطورة أنه كلما زادت العاطفة الممنوحة لأفكار أو أشخاص، تحسنت قراراتنا.
في عام 2005، بدأت بالظهور تقارير عن اختراق للهواتف في شركة روبرت مردوخ للإعلام، وهي شركة News Corporation. ولكن لم يكن حتى منتصف 2011،
فـــي أعقــاب تقــارير عــن اختــراق هــاتف مــراهق مقتــول فــي بريطــانيا، حــين بــدأت متــاعب شــركة مــردوخ تصــل لحــدها الأقصــى ببــداية تحقــيق عــام بريطــاني بقيــادة لــورد ليفيسون. حتى ذلك الحين، كانت الشركة تمثل قصة نجاح خارقة عن تصور رجل أعمال أن يصبح قوة إعلامية عالمية، وبحلول عام 2000 كان يمتلك ما يزيد على
800 شــركة فــي أكثــر مــن 50 دولــة بــرأس مــال معلــن يزيــد علــى 5 مليــارات دولار أمــريكي، بــدأ بجريــدة يوميــة صــغيرة فــي أديليــد ورثــها عــن والــده فــي عــام 1952 بجنــوب أستراليا. ومع ذلك، كانت مشاكل اختراق الهواتف أقل هموم مؤسسة الأخبار المملوكة لمردوخ.
الهم الأكبر كان الثقافة التي أسسها مردوخ - ثقافة نمت حول أخلاقيات شخص امتلك أصدقاء ذوي نفوذ، وآمن ضمنيًا بأن الغاية تبرر الوسيلة. صحف مردوك
الشــعبية أدارت اتجــاهًا كــان يحمــل قيمــة "أحقيــة الجمــهور بالمعرفــة". مــع التمســك القــوي بــهذه القيمــة، طــور مــردوخ ثقافــة قويــة حــيث آمــن المراســلون، ورؤســاء المكاتب، والمحررون، ومدراء التحرير لديه بشكل كامل أن لديهم الحق في إبراز الأنباء للجمهور، وأبيح لهم توظيف أية طريقة أو وسيلة لفعل ذلك. كما قال واحد
من محرري جريدته البريطانية في الشهادة في تحقيق ليفيسون الذي فُرض على الحكومة البريطانية من قبل الشعب الغاضب، أنه آمن وقتها ولا يزال يؤمن حتى
الآن أن اختراق الهواتف من أجل الحصول على "حقيقة" خبر ما كان وضعًا مبررًا.
التحقيق المستمر، الذي بدأ مع واحدة فقط من جرائد مردوخ، وهي News of the World، وسّع تركيزه ليشمل أيضًا جريدة أخرى لمردوخ، The Sun، التي
تؤكد وجود "ثقافة المردود". كان مردوخ قد أصر سابقًا على أن القرصنة والجنح المتعلقة بها كانت بفعل مراسل واحد في جريدة واحدة. قال مفوض للشرطة في
شــهادته لتحقــيق ليفيســون إن مراســلًا فــي The Sun أخــذ حوالــي نصــف ملــيون جنيــه إســترليني علــى مــدار عــدد مــن الســنين؛ ليــدفع لمصــادر الأخبــار التــي تنــوعت بــين سياسيين، ورجال شرطة، وموظفي حكومة آخرين.
ما أن ارتبط الأمر بمبدأ كهذا أو بمثل هذه الطريقة لأداء الأمور، كان من الصعب تصور كيف يمكن أو ما إن كان من الممكن لثقافة أن "تخرج من داخلها" وتتفحص
أخلاقيات وسائلها في أداء الأعمال. ففي حين أنه ليس إجراميًا الحصول على خبر ما باستخدام أية وسائل قانونية، يمكنك رؤية مدى سهولة الانجراف في التعلق
الثابت بفكرة "أحقية الجمهور بالمعرفة" مهما كانت الطرق، مما سمح للأمر بالتيه داخل منطقة مثيرة للجدال. يمكنك إخبار نفسك بأنك كنت تحمي مصلحة
الجمــهور، حتــى عبــرت بــلا شــك خــط المســموح بــه. التعلــق بطريقــة لأداء الأعمــال، أو برؤيــة، أو بخطــة، أو بفــريق، أو بفــرد، فــي حــين أنــه قــد يطلــق الســراح للطاقــة

ويكسب قوة دافعة، إلا أنه قد يقودنا إلى ضلال حقيقي كما فعل في ذلك المثال.
نيوز كورب ليست الشركة الوحيدة التي وجدت نفسها متعلقة بقيمة مثيرة للجدل تخللت طريقة أدائها للأعمال، وأثبتت لاحقًا صعوبة الدفاع عنها.

التحدي

الناس كائنات اجتماعية بطبعها، والتعلق -سواء كان بمعتقدات، أو بمبادئ، أو بأسباب، أو بأشخاص آخرين- طبيعي. على سبيل المثال، نحن غالبًا ما نكسب
إحساسنا بأهميتنا من الآخرين. نكسب فخرنا بعملنا بسبب التمييز الذي نحصل عليه من الآخرين. نحن نقيس نجاحنا مقابل نجاح الآخرين، وهلم جرًّا. سنستكشف هذه الميول لاحقًا في هذا الفصل.
في مكان العمل، القائد الذي لديه تعلق شخصي قوي بفريقه سيشعر بحس كبير من الولاء للفريق، وربما يكون أكثر رفقًا في مشاكل الأداء أو السلوك عن
الشخص الذي لا يملك ذلك التعلق بالفريق. مع ذلك، فالتعلقات الشخصية قد تتطور ليس فقط مع الأشخاص بل أيضًا مع الأفكار أو الخطط، بالإضافة إلى
المشاعر التي تثيرها، وقد يصبح هذا اتحادًا قويًا. في الفصل 4 أظهرنا كيف سقط الرائع سير كليف تومبسون، الذي كان مديرًا تنفيذيًا لرينتوكيل في السابق، ضحية
لانحياز الخبرة. كان لديه أيضًا تعلق قوي بالإحساس العميق الذي رافق صفقات الاستحواذ. في وصفه لخبرته التي تشمل حوالي 130 صفقة لجمع غفير من
الجمهور، تحدث عن "إثارة عملية الصفقة، اللقاءات الصباحية المبكرة، النقاشات عن أساليب المناقصات مع مصرفيي بنوك الاستثمار، مخاطر السماح للمصرفيين بامتلاك سيطرة كبيرة جدًا، تطور الجدالات بخصوص مستندات المناقصة، المعرفة بأن الشركة المنافسة كانت تمر بنفس العملية لكن غالبًا بخبرة أقل،
وما إلى ذلك". لقد كان مرتبطًا ليس فقط بفكرة النمو بالاستحواذ، ولكن أيضًا مرتبطًا بالشعور الذي يأتي معه - تركيبة خطيرة حقًا قد تغشي جميع الأحكام.
يمكن لمنظمة أن تطور تعلقًا بالخطط والمهام التي قد تؤدي بها للضلال، كما يتضح من المنظمات التي استمرت بالتشبث بخطة كانت مميزة وانتهى أوانها. مثل
هذه التعلقات قد يكون مكلفًا وصعبًا التخلص منها، وقد تفني صناعات كاملة. لقد اخترنا صناعة الساعات السويسرية لنوضح كيف يمكن أن يحدث التعلق حتى
على مستوى الصناعة.
قبل السبعينيات، امتلكت صناعة الساعات السويسرية 50% من سوق الساعات العالمية وفقًا لديفيد لاندز (1) الذي كتب Revolution in Time. وفي أواخر
الخمسينيات وبداية الستينيات تنافست شركة سايكو واتحاد من أكبر شركات سويسرا على صناعة أول ساعة كوارتز. كشفت سايكو الغطاء عن كوارتز استرون،
أول ساعة كوارتز في العالم في أواخر 1969، بينما أطلقت أول ساعة كوارتز سويسرية ذات عقارب، ساعة Ebauches SA Beta 21 في معرض باسل لعام 1970.
بالرغم من هذه التقدمات ترددت سويسرا في احتضان ساعات الكوارتز، وظلت مرتبطة بصناعتها التقليدية للساعات التي نظمت بشكل موسع وعميق لرعاية

الساعات الميكانيكية. بحلول عام 1978 تغلبت ساعات كوارتز على الساعات الميكانيكية في الشعبية، مما أغرق صناعة الساعات السويسرية في كارثة، بينما في نفس الوقت عزز من قوة صناعة الساعات اليابانية والأمريكية. وكنتيجة لما يدعى بثورة الساعات الكوارتز، العديد من مصانع الساعات السويسرية التي كانت يومًا مشهورة ومربحة أفلست أو اختفت. بحلول عام 1983، وصلت الأزمة إلى نقطة حرجة. صناعة الساعات السويسرية، التي امتلكت 1600 صانع ساعات في 1970، انخفضت إلى 600. تكونت وحدة بحث، مجموعة ASUAG السويسرية (Société Générale de l'Horlogère Suisse SA)، لتنقذ الصناعة، والنتيجة أطلقت في مارس عام 1983 - ساعة ذا سواتش. ذا سواتش كانت نجاحًا كبيرًا. ففي أقل من سنتين، تم بيع أكثر من 2.5 مليون ساعة سواتش. لقد أخذ من صناعة الساعات السويسرية 13 عامًا لتتغلب على التعلق بتقنية مر الدهر عليها. هناك صناعات اليوم تمر بتغير إزاحة مماثل، متشبثة بانحيازات موهنة.

ليست هناك صناعة تختبر تغيرًا واضحًا أكثر من البيع بالتجزئة، متأثرة بسلوكنا كمستهلكين. حاليًا، في معظم الدول ذات الوصول واسع النطاق للإنترنت، يحدث ما يصل إلى 15% من مشتريات المستهلكين من خلال الإنترنت، مقارنة بأقل من 1% فقط منذ خمس سنين. التوقعات تقول إن هذا سينمو تصاعديًا في السنتين القادمتين، ومن المتوقع أن يزيد إلى 20% في عام 2015 في بعض الدول. بالرغم من ذلك، العديد من سلاسل المحلات الكبرى بالشوارع الرئيسية والمخازن ذات الأقسام المتنوعة (التي اتهمت طويلًا بالتلكؤ في إنشاء حضور فعال على الإنترنت) تستمر في الاعتماد غالبًا بشكل حصري على زيادة المبيعات عن طريق إضافة المزيد من الطوب والمخازن. تحت هذه التغييرات على مستوى الصناعة، تواجه بعض الشركات مشاكل أكثر من البعض الآخر بالقياس إلى معايير التغيير؛ بسبب تعلقاتهم بنماذج أو منصات الأعمال القديمة.

في أستراليا، جيري هارفي، المدير التنفيذي لهارفي نورمان، أكبر شركة بيع بالتجزئة للإلكترونيات والأجهزة بأرباح تتجاوز 2 مليار دولار أسترالي، كان صريحًا جدًا في الإعلام بشكواه عما يراه منافسة غير عادلة (من الأعمال على الإنترنت). تصريح هارفي لسوء الحظ أشعل حوارًا عامًا جدًا وقبيحًا للغاية مع المستهلكين ومجموعات الاستهلاك في أستراليا، الذين رأوه في حالة رفض لما يريده المستهلك في طريقة تسوقه. على الصعيد الآخر اتهمه المعلقون على الصناعة بعدم الانتباه وعدم رؤية هذا التغير الأساسي في البيع بالتجزئة قادمًا. بدلًا من ذلك، كان هارفي يكرس جهوده في محاولة إقناع الحكومة الأسترالية الفيدرالية لإلغاء إعفاء ضريبة المبيعات العامة عن المشتريات الدولية بقيمة أقل من 1000 دولار أسترالي. قراره بأن يسعى خلف هذا السبيل بدلًا من تحدي تعلقه الخاص بنموذج تقليدي للبيع بالتجزئة كان قرارًا فاشلًا. تعلقه بشكل المخزن التقليدي تسبب أيضًا له في رؤية الإنترنت كعدو للشركة، بدلًا من أن يكون فرصة. بالرغم من تاريخ 30 سنة،

في الثلاث سنوات الأخيرة نزل سعر السهم لهارفي نورمان إلى النصف. جنبًا إلى جنب مع بقية شركات البيع بالتجزئة الكبيرة، وبعد الضجة التي أحدثها هارفي على الإنترنت، بدأت هارفي نورمان بشكل ما متأخرة تطوير خطة متعددة القنوات، نموذج مختلط، عن طريق تعزيز تسويقها الإلكتروني والانخراط بالشبكات الاجتماعية (التي أطلقت بشكوى هارفي عن المنافسين عبر الإنترنت). مع أن المبيعات عبر الإنترنت ما زالت تشكل فقط 5% من البيع بالتجزئة -ولو كانت تنمو بسرعة- تم تسجيل نمو سنوي يقدر بحوالي 20% في أحدث جدول مبيعات بالتجزئة عبر الإنترنت للبنك الأسترالي القومي. معظم بائعي التجزئة في أستراليا سقطوا ضحايا للتعلقات القديمة.

نظرة أقرب

عقود من أعمال التقييم التي أجريت على الاحتياجات الشخصية الداخلية بواسطة شركة تالنت إنفست، باستخدام أداة المقيم الشخصي فيرو بي FIRO-B (التي اخترعت بواسطة د. ويل شوتز في 1958)، توفر أدلة لدعم قوة انحياز التعلق من خلال نظرية الدعم للحاجات الشخصية الداخلية الأساسية.

نظرية الحاجات

نظرية شوتز 2 تقصد ببساطة أن الأشخاص يحتاجون للأشخاص ليرضوا ثلاث حاجات شخصية داخلية أساسية:

- الحاجة إلى الاحتواء (الحاجة للانتماء إلى شيء ما تظل أكثر حاجة إنسانية أولية).
- الحاجة إلى التأثير.
- الحاجة إلى الاتصال.

في المواقف التي نختبرها بشكل يومي، هذه الحاجات قد تتم تلبيتها أو لا تتم اعتمادًا على الإجراء الاستباقي الذي نختاره لكسب الاكتفاء من هذه الحاجات. الأكثر إثارة للاهتمام على أية حال هو أن بيانات فيرو-بي من المئات من المختبرين أظهرت أننا نحمل تفضيلات حول العلاقات الشخصية (التواصل) وانتمائنا للقبيلة (الاحتواء)، وأحيانًا نخاطر بالتأثير على النتائج (التأثير). بالتالي نميل إلى الانجذاب نحو الأشخاص الذين نعجبهم أو الأشخاص الذين يشبهوننا، حتى ولو لم تكن هذه أهدافنا مطلقًا. هذا يثير أسئلة عديدة مهمة. على سبيل المثال: هل من الممكن لمتخصص، مثل المراجعين المستقلين أو متخصصي المحاسبة الآخرين، أن يكون مستقلًا حقًا في التقارير التي يعدها لعملائه؟ سننظر في هذا السؤال لاحقًا في ذلك الفصل.

الحاجة إلى القبول

حاجتنا كبشر لامتلاك تعلق عاطفي والاستمتاع به ليست مشكلة في حد ذاتها. إنها حاجتنا للقبول التي غالبًا ما تؤدي بنا لصنع اختيارات وقرارات سيئة.

يمكن للناس بشكل غير متعمد أن يصبحوا مدمنين على السلوك المطالب بالقبول في سن مبكرة. للعديد منا الحاجة للقبول تبدأ في الطفولة - عندما نكون صغارًا

نحتـــاج لقبـــول والـــدينا، لـــذا نتعلـــم أن نريـــد مـــا يريـــدونه لنـــا ونصـــبح طـــلّاب قبـــول جيـــدين. لســـوء الحظ، سيصبح هذا مشكلة حين نكبر ونبدأ بتعميم هذا السلوك
المطالب بالقبول مع أساتذتنا، وأندادنا المسيطرين وبعد ذلك رؤسائنا. وفي مكان ما على الطريق نخسر (أو لا نطور) قدرتنا على تقرير ما نريده لأنفسنا، وتصبح
عادة، غالبًا مدى الحياة.
جوهر السلوك المطالب بالقبول هو وجود حفر في اعتزازنا بنفسنا، وهي التي نبحث عن الآخرين ليملأوها بآرائهم/رؤاهم، وغالبًا ليؤكدوا أننا جديرون. هذا السلوك
قد يتخفى في حاجتنا المعينة لشخص ما يفهم ما الذي نتحدث عنه أو نمر به، أو ما هو مهم لنا عن أنفسنا. لكن هذه الحاجة لهم لفهمنا أفضل في الواقع هي
حاجتنا لهم لتقبل ذاتنا وحالتنا.
من المهم بشكل خاص هنا هو أن هؤلاء الذين في حاجة عالية للقبول سيتخذون قرارات لمحاولة إثبات أنفسهم للآخرين، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج
كارثية، وغالبًا لا يكون القرار الصحيح. باستثناء إثبات أنفسنا، عندما نكون منساقين بالحاجة لإسعاد الآخرين، غالبًا ما نعزف عن اتخاذ موقف من أي شيء قد
يكون غير مألوف، أو غير شعبي، أو جدليًا، لئلا نحبط الطرف الآخر ونحصل على رفضه أو ضيقه أو غضبه.
مصدر الأمر هو "الخوف من الرفض" - الخوف مما قد يعتقده الآخرون عنك أو يقولونه عنك إذا كنت ستفعل حقًا ما أردت أن تفعله وتقول ما أردت أن تقوله
وتصبح من أردت أن تصبحه. الخوف وكيف يحيد الخوف بالقرارات تم استكشافه بشكل أعمق في الفصل 6.
لاختبار مدى أن حاجتك للقبول أو الحاجة لإسعاد الآخرين قد تجعلك تنحاز في قراراتك، أظهر ردك على الجمل التالية:

- عندما لا يتفق أحد معي، أشعر بالإحباط.
- عندما يرفض أحد فكرتي، أشعر أنهم يقللون مني.
- عندما يحب الناس فكرتي، أشعر أنهم يحبونني أكثر.
- عندما يتحدى أحد تفكيري، أشعر أنهم يتحدونني شخصيًا.
- عندما لا يتفق أحد مع فكرتي، أشعر أن أغلب الباقين سيرفضونها أيضًا.
- لا أرتاح للمعارضة عندما يكون الناس في الغرفة أكثر خبرة مني.
- أعطي رأيي فقط عندما أشعر أن الآخرين سيتقبلونه.

إذا وجدت نفسك تتفق مع أغلب هذه الجمل، إذًا حاجتك للقبول قد تجعلك تنحاز في قراراتك ضمنيًا. قد تستطيع العمل على هذا الشيء مع مدرب تنفيذي ماهر
ومرشـــد مـــوثوق لبنـــاء المـــهارات ذات الصـــلة. هـــذه المـــهارات تتضـــمن تعلـــم قـــول "لا" أكثـــر عنـــدما تتعـــرض احتيـــاجاتك للخطـــر، أو تعتـــدي حـــاجات شـــخص آخـــر علـــى احتياجاتك؛ تعريف نفسك ليس حسب قوانين الآخرين بل حسب قوانينك الخاصة؛ أن تكون واضحًا حول قيمتك وقيمك ومستعدًا لاتخاذ الخطوة الأولى لهذه

القيم ضروري للحكم الحكيم والقرارات الرائعة. إنها مرحلة متطورة أكثر من تطور البلوغ حسبما يرى روبرت كيجان رائد هذا المجال في بحثه في هارفارد.
الإيمان بموضوعيتنا
المخــــاوف بشــــأن التعلـــق بالأشـــياء تبــرز إجمــالًا فــي أعقــاب فضــائح الشــركات والانــهيارات، ولا تقتصــر فقــط علــى المــراجعين بــل وأيــضًا جمــيع المســتشارين المتخصــصين
للشركات.
الأبحاث من قبل علماء النفس أظهرت أنه عندما يمارسون حكمهم في اتخاذ قرار، يصل الأفراد دون وعي إلى استنتاجات لتفضيل مصلحتهم الخاصة (أو مصلحة
أصدقائهم المقربين)، مع الحفاظ على الإيمان بموضوعيتهم. الأفراد ليسوا فاسدين أو غير أخلاقيين عمدًا، هم ببساطة أقل موضوعية مما يظنون أنفسهم.
في دراسة تم إنجازها حديثًا، كولين فيرجسون وجين هرونسكي من قسم المحاسبة في جامعة ميلبورن 3 حققا في تأثيرات الانحياز غير الواعي على الحكم المتخصص
في موقف تتطلب فيه المعايير المتخصصة والقانونية آراء مستقلة ومحايدة، وكانت نتائجهما مثيرة للاهتمام.
فــي تجربتــهما، يقــوم خبــير محاســبة مســتقل بحســاب كميــة الخســارة الناتجــة عــن نزاع فــي العقــود. كــان هنــاك طرفــان للــنزاع، ويحــق لكــل طــرف الاســتعانة بــالخبير الخاص به لتوفير دليل تقييم. مع ذلك، عند تقديم ذلك الرأي المتخصص، المحاسب المتخصص ملزم بقواعد للسلوك تتطلب الاستقلالية. وقد أظهرت نتائجهما أنه
بالرغم من هذا الأمر الرسمي، كان الحكم منحازًا نحو مصلحة العميل الموكل. هذا يعني أن الخسارة المحسوبة من قبل الشاهد الخبير للطرف المتظلم أكبر من تلك
المحسوبة من قبل الشاهد الخبير للطرف المدافع.
في نموذج آخر للنزاع استخدماه في التجربة، تم اختيار طلاب الدراسات العليا في المحاسبة القانونية، ومعظمهم من ذوي الخبرة في المحاسبة المهنية (الذين تم
تدريبهم على مدى فترة تزيد على 12 أسبوعًا على اللوائح التي تنظم شهادة الخبير واستقلال المحاسبين)، تم تعيينهم بشكل عشوائي إما ناحية المدعي أو المدعى
عليــه فــي قضــية لا يتــم فيــها التنــازع علــى المســئولية القانونيــة بــل علــى حجــم المطالبــة. وتــم اســتخدام محــامين ممارســين كــي يقــوموا باســتجواب كــل جانب فــي تقــارير خبرائهم وآرائهم الخاصة بالنسبة لحجم الخسائر الاقتصادية. كانوا قد تم تعيينهم بشكل عشوائي كخبراء في المحاسبة القانونية إما لناحية المدعي أو المدعى عليه،
ومطالبتهم بحساب الخسائر الاقتصادية على أساس الحقائق المتطابقة.
وأظهر الباحثان أن تحيز التعلق بالأشياء كان موجودًا في هذه التجربة الخاضعة للرقابة، حتى في غياب أي تعلق اقتصادي حقيقي بالنسبة للعميل، وبوجود فقط
علاقــة افتراضــية للعميــل (المــدعي أو المــدعى عليــه)، وهــم يظنــان أن تــأثير التعلــق أكبــر بكثــير فــي العــالم الحقــيقي، حــيث يتــم دفــع مــال حقيقي للمحتــرفين مــن قبــل العملاء الذين لديهم معهم علاقات حقيقية.

ولاحظا أيضًا أنه في قضايا رأي الخبراء المحترفين تكون التوقعات قوية أن الحكم المهني لا يمسه الانحياز أو تضارب المصالح أو تأثير غير مناسب من الآخرين. على أية حال بينما هذا هو في الحقيقة مثالية نبيلة، فإن الواقع قد يكون مختلفًا تمامًا.
كل علاقات موردي الخدمات الاحترافية تخضع حتمًا لتحيز التعلق، فبدلًا من التظاهر بأن هذا التحيز لا يؤثر على رأي الخبراء، يكون من مسئولية العملاء والجهات التنظيمية أن يأخذوا هذا في الاعتبار عند النظر في رأي احترافي.
وباختصار، فنحن نميل إلى التقليل من شأن تأثير صلابة تعلقنا وقوته الخفية على قراراتنا ومساهماتنا. التعلق بالأشياء قد تكون له نتائج إيجابية، ولكن قد تكون
له أيضًا عواقب سلبية وخيمة، وغالبًا ما يكون من غير السهل اكتشافها. ومع ذلك، بينما يمكن للتعلق بالأشياء والحاجة للقبول أن يلوّنا أحكامنا واتخاذنا
للقرارات، إلا أن قدرتنا على التعاطف وإجراء تواصل عاطفي هما ما يجعلانا بشرًا. إن الذكاء الانفعالي -الذي غالبًا ما يستخدم لضبط كل هذه المشاعر- ضروري
للنجاح كقائد. وأدب الأعمال يمتلئ بأمثلة لقادة افتقروا للذكاء الانفعالي وفي النهاية كانوا مدمرين لأنفسهم. وهكذا، كيف يمكن للمرء تحقيق التوازن الصحيح؟
كيف يمكننا رعاية وتقدير تعلقنا بالأشياء، ولكن من غير أن نسمح لهذا التعلق في حد ذاته بتدمير موضوعيتنا؟ كيف يمكن أن نكون مرتاحين للتمسك بموقفنا
حتى عندما قد يعتبر رأينا غير محبوب ولا مستساغ من قبل الآخرين، بما في ذلك العملاء؟ سوف يتم توفير خطط للرد على هذه الأسئلة لاحقًا في هذا الفصل.

لقطة مكبرة

نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير التعلق بالأشياء على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات
قدر الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.

الحالة 1

لين، مبادر أعمال لسلسلة أعمال مختلفة ورئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة هومستار، كان من سن صغيرة دائمًا لديه رؤيا بأن يصبح "ريتشارد برانسون"
الصيني. وقد رأى في مزيج النمو الحضري المتسارع في العالم مع الزيادة السريعة للطبقة المتوسطة التي تحتاج آلات منزلية أكثر تطورًا رأى في ذلك موطن ربح مؤكدًا. وسريعًا ما بنى سمعة كواحد من الرواد المتميزين الذين يجب التطلع إليهم في دائرة الأعمال في هونج كونج، ليس فقط لاندفاعه المخلص نحو "رؤياه للصين"، ولكن أيضًا لنهجه المختلف في مجال الأعمال.
نظرة لين العالمية جاءت من الوقت الذي قضاه في الدراسة في جامعة ييل وبعد ذلك في جامعة هارفارد حيث حصل على الماجيستير في إدارة الأعمال. عزز وقته في
جامعة هارفارد غريزته في تنظيم المشاريع، بينما زوده في الوقت نفسه بالأدوات التي سوف يحول بها طموحه للمبادرة إلى خارطة طريق ملموسة وأعمال مستدامة. لدى عودته إلى هونج كونج، عمل لين عند عدد من رجال الأعمال لبناء ملف بيانات له في السوق المحلية واستخدام ذلك الوقت لفهم أفضل لإمكانيات

السوق الآسيوية، وبخاصة الصين، التي كانت قد بدأت في النمو بشكل أسرع من أية سوق في المنطقة.
في عام 2005 بدأ شركة هومستار، وهي شركة لتصنيع الأدوات المنزلية، مع دعم من شركة فينشر كابيتال، وخلال ثلاث سنوات كان قد بناها لتصبح شركة قوية
بإيرادات تزيد على 500 مليون دولار أمريكي. وفي تتابع سريع قام ببناء ثلاث شركات في هونج كونج تقوم بتصنيع وتوزيع المنتجات المنزلية المصممة خصيصًا للمعيشة ذات الكثافة عالية السكان في مدن آسيوية مثل هونج كونج. أصبحت علامته التجارية مرادفًا للابتكار، وغير تقليدية وجذابة، وأصبح الجميع يريد منتجات هومستار!
والآن شعر لين بأنه على استعداد لحصد جائزته، وهي الدخول في التصنيع في الصين. فبينما كان العديد من الشركات الصينية ينتج للتصدير، اعتقد لين أن خطته
في اختراق السوق المحلية في الصين كانت أهم، ورأى في مشروع مشترك (JV) مع شركة مملوكة سابقًا للدولة (SOE) على البر الرئيسي تسمى شونج كينج ليمتد
طريقة لتنفيذ ذلك. أصبحت الصفقة ممكنة من خلال علاقات هائلة بين المدير التنفيذي لشركة هومستار التي مقرها هونج كونج (الذي كان يقدم التقارير للين)
ومسئولي الحكومة الصينية. ومع ذلك، فقد طلبت الحكومة المحلية طلبًا واحدًا كبيرًا، وهو أن يتم إدراج وظيفة البحث والتطوير في هونج كونج كجزء من نطاق
تطبيق المشروع المشترك.
كان لين قلقًا بخصوص هذا الطلب، وسعى لاستشارة العديد من زملائه العالميين الذين لديهم خبرة مع الصين، وأدرك مخاطر هذه الحركة. إلا أنه كان يعلم
أيضًا أنه بينما كانت قدرات قسم البحث والتنمية بشركة هومستار هي ميزتها التنافسية، فإن عدم الإذعان لهذا الطلب سوف يحد/يؤخر ما كان يراه كتوقيت
حساس للدخول في السوق الصينية. أصدقاء لين نصحوه ضد قبول هذه الخطة، مع وصف خبرات مروا بها مع المشاريع المشتركة، مشيرين إلى أن هناك اثنين من
البدائل الأخرى يستطيع أن يسعى خلفهما، ولكن الأمر قد يستغرق وقتًا. إلا أن لين رفضهما على أساس أنهما فقط مجرد محاولات حذرة وليسا حاسمين بما
يكفي. إلى جانب ذلك شعر أن الوقت كان حرجًا وأن الاستمرار في تأجيل دخوله إلى السوق سيكون انتحارًا تنافسيًا، كما شعر أنه بما أن شونج كينج ليمتد كانت
شركة مملوكة للدولة سابقًا، فإن تجربة زملائه ليست ذات صلة بموقفه. أضاف محاموه مخاوفهم أيضًا بأن نهج "البطء التدريجي" للتصنيع بالبر الرئيسي قد
يكون النهج الأكثر حكمة. برغم كل هذه النصائح، فإن لين سريعًا ما طردها من تفكيره، ووافق على هذا الامتياز للمشروع المشترك، مدركًا أن حلم "رؤيا الصين"
وهي تصبح اسمًا معروفًا في الصين صار الآن في متناول يده.
رأى لين الحاجة إلى فريق إدارة منسجم جيدًا وإلى تطبيق منهجيات الإدارة الغربية المخصصة للسياق الصيني، ووضع فريقًا رئيسيًا لشركة هومستار على هذا

الأساس، بحيث يتألف حصريًا من صينيين من هونج كونج تعلموا تعليمًا غربيًا، والعديد منهم كان لين يعرفه منذ سنوات عديدة ويثق به ضمنيًا. وبدعوته لمديرين رئيسيين من شونج كينج ليمتد لينضما إلى فريق إدارته، كان يأمل في تعزيز مزيد من التماسك والتوافق على أرض الواقع. وكان لين واثقًا بأن خطة المشروع المشترك هذه سوف تحقق "رؤيا الصين".

إلا أن تعقيد إدارة مشروع مشترك مع تدخل الحكومة المحلية كان جديدًا عليهم، وسريعًا بعد المشروع المشترك مع شونج كينج ليمتد ضغط مسئولون محليون على هومستار كي يغيروا موقع أنشطة قسم البحث والتنمية إلى الصين، وهو ما قاومه لين. ولكن بما أن المسئولين المحليين الحكوميين أرادوا الاشتراك في كل القرارات التي تختص بقسم البحث والتطوير بالشركة (حتى رغم أنها ما يزال مقرها بهونج كونج)، فقد تباطأت كل محاولات تحسين المنتج والابتكارات. وعندما بدأت المبيعات في التباطؤ، بدأ لين ومديره التنفيذي بالصين مناقشات عالية المستوى مع شركة شونج كينج ليمتد والمسئولين المحليين؛ من أجل معالجة الاختناقات التي تمت ملاحظتها لتسريع اتخاذ القرار. ولكن، رغم المناقشات المتكررة، سريعًا ما أصبح واضحًا للين وفريقه بهونج كونج أن نفوذهم الحقيقي للتأثير بأي تغيير كان محدودًا، وأنه ليس هناك فهم مشترك حقيقي لما تعنيه ضمنًا شروط المشروع المشترك، سواء داخل شركة شونج كينج ليمتد أو بالنسبة لممثلي الحكومة المحليين.

مع ما يزيد على 12 شهرًا من المفاوضات غير المثمرة وراءهم، ترافقها مبيعات تفتقر للتميز، تغلبت على هومستار الصين العديد من الشركات المحلية التي بدا أن لديها السبق، ومستغلين المشاكل التي كانت هومستار تعاني منها. أما الأعضاء الأكثر ولاءً في فريق لين فكانوا يعتقدون أن لين عازم بشدة على إنفاق المزيد من المال بلا طائل وصمتوا، وهم يشعرون بأنهم مغلوبون على أمرهم بسبب طموح لين الذي لا هوادة فيه كي ينجح هذا المشروع بأي ثمن. ورغم نصائح من محاميه بالتحرر وإنهاء الاتفاق، ثابر لين لمدة 12 شهرًا أخرى بينما يستنزف كل احتياطي النقد المتراكم من المبيعات في أجزاء أخرى من آسيا، وشاهد "رؤيا الصين" تنتهي إلى لا شيء.

انحياز قرار لين

تعلق لين العميق وطويل الأمد بـ"رؤيا الصين" ظل ثابتًا وسط المخاطر الحقيقية التي بدا أنه استبعدها بسرعة شديدة، وبدا أن هذا التعلق قد طغى على إدراكه كرجل أعمال ماهر ومخضرم، بحيث كان مستعدًا للتغاضي عن نصائح من يثق بهم من المقربين، معتقدًا أن المشاكل سوف تحل بتطبيق المفاهيم الغربية لكيفية نقل علاقاته في الأساس مع المديرين التنفيذين في شركة مملوكة للدولة سابقًا ومع مسئولين في الإقليم المحلي. تعلقه بطريقة واحدة لتحقيق "رؤيا الصين" سريعًا ما أعماه عن استقصاء وتجريب بدائل أخرى مدروسة بشكل أكبر للدخول السريع لسوق الصين. ما القرار الذي كان من الممكن أن تنتج عنه نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟

من الموثق جيدًا أن رجال الأعمال يمكن أن يصبحوا ليس فقط متعلقين، بل مرتبطين بهوس برؤاهم، مقللين بتفاؤل من العقبات في طريق نجاحهم، وهذا يساهم
في نسبة واسعة من فشل رجال الأعمال. إلا أن لين، كرجل أعمال مخضرم، لم يكن لديه عذر. الرجوع إلى الخلف لأخذ نظرة أخرى على "رؤيا الصين" الخاصة به
واستكشاف الوسائل البديلة للوصول إليها هي خطوة مهمة كان على رجل أعمال مثل لين أن يأخذها. السماع باهتمام أكبر لأصوات الخبرة أو أصوات التحذير كان
من الممكن أن يكون أكثر عقلانية. والأهم من ذلك، كان لين يحتاج إلى تطوير بعض الخيارات البديلة الحقيقية للوصول إلى "رؤيا الصين" بطريقتين مختلفتين أو ثلاثة، وأن يشكل آثارها على النمو. كان من الممكن أن يكون لين أكثر إدراكًا للرأي بأن الاعتراضات كانت على "الطريقة" وليست على "نوعية" رؤياه للصين، وأن
يظهر انفصالًا عاطفيًا أكبر عن سبيل وحيد ما لتحقيق "الطريقة". كان من المنطقي استخدام عدسة "إن لم يكن هكذا، فلمَ لا يكون بشكل آخر" لرؤية كلّ من هذه
البدائل، وكان هذا سوف يضمن أيضًا أن فريقه لن يكون "موقوفًا عن العمل" بالطريقة التي كانوا فيها، معتقدين أن القرار قد تم اتخاذه بالفعل وأن لا شيء
يمكنهم قوله قد يغير شيئًا بالنسبة لتعلق لين الراسخ بالطريقة التي من الممكن تحقيق "رؤيا الصين" بها.

الحالة 2

ترأست سارة شركة البناء في مؤسسة مركبة كبيرة لسنين عديدة، وساهمت بشكل كبير في نمو وتوسع الشركة التي كانت مسئولة عنها. ونتيجة لذلك، تمتعت
بمرحلة عالية من الاحترام بين أقرانها وأعضاء مجلس الإدارة. وقد قادت بالمشاركة مع أنطونيو، مدير إم أند إيه في جولد بارتنرز، عدة عمليات استحواذ ناجحة
كان لها أثر تعاوني كبير. بمرور الوقت، نتج عن علاقة العمل بين سارة وأنطونيو مستوى عميق من الثقة. لقد وثقت في حكمه الذي شهدته مرارًا في بداية وأثناء
مرحلة المثابرة المهنية لهذه الاستحواذات. وقد أظهر أيضًا حسًا ثاقبًا بالسوق، بوضع المراقبة على المقايضين المحتملين الآخرين وعلى إدراك السوق لدى ثقافة الشركة
المستهدفة. لقد أحست أنه أظهر قدرًا عاليًا من أخلاقيات العميل والأمانة في تعاملاته، ليس فقط معها ولكن مع جميع الأطراف. بمرور السنين، بذلت سارة طاقة
أقل فأقل في التدقيق باقتراحات أنطونيو، بينما زادت ثقة أنطونيو بنفسه، وفي نفس الوقت أصبح عدائيًا أكثر فأكثر في أفكاره للصفقات.
عكست الصفقات الجديدة التي كان يعرضها أنطونيو مستوى عاليًا من الاستثمار والخطر بشكل متزايد. والأكثر من ذلك، أنه أقنع سارة بأنه، كنتيجة للخبرة التي
جناها من نجاحاتهم السابقة، أتعاب الدعم والنصح الخارجي قد يمكن تقليلها ببعض العمل الداخلي بين فريقها وفريقه. بالرغم من العدد المتزايد من الأسئلة
والشكوك التي طرحتها لجنة الخطر لمجلس الإدارة حول قابلية النجاح واقتصادية الصفقات الجديدة المعروضة، وقفت سارة بجانب أنطونيو وخططه، دون تحدي
افتراضات أنطونيو أو اختبار حس الخطر لدى المركز بشكل مستمر.

كــان المجلــس محتــارًا مــن الصــفقات العنيفــة المتزايـدة التـي عرضـت عليـه. وبمـرور الـوقت بـدأ المجلـس بالتسـاؤل لـيس فقـط حـول حكـم أنطونـيو فـي إحضـار الصـفقات الصـحيحة، ولكـن أيـضًا حكـم سـارة بخصـوص أنطونـيو. كـان أفـراد المجلـس قـد بـدءوا بالاسـتجابة للضـوضاء مـن الناصـحين الخـارجيين الآخـرين الـذين بـدوا كأنـهم يحذرون المجلس من مستوى العقلانية الذي ظهر في تدقيق الصفقات. في البداية افترض اثنان من أعضاء المجلس أن الجلبة كانت بدافع من المستشارين الذين خسروا رسوم المعاملات التي كان من الممكن أن يكسبوها إن استمرت مشاركتهم في تقديم المشورة، ولكن مع الوقت اتضح أنه ليس كل الجلبة يمكن تفسيرها على هذا النحو.

خلال صفقة فينيكس عالية المستوى، أخذ أحد أعضاء المجلس سارة جانبًا، وتشارك معها بعض المخاوف التي كانت قد بدأت مناقشتها بين أعضاء المجلس. في البداية كان رد فعل سارة دفاعيًا، مشيرة إلى المستشارين الخارجيين الذين لهم دوافع سياسية، ولكن سرعان ما أدركت أن هذا كان في الواقع قلق منتشر بشكل واسع النطاق، رغم أنه كان غير معلن إلى حد كبير، وكان قد بدأ يظهر بخصوصها بين أعضاء المجلس. شعرت سارة أنه ليس لديها خيار آخر غير إعادة النظر في ثقتها واعتمادها على أنطونيو من أجل حماية سمعتها في المجلس وفي السوق الأوسع.

كانت سارة تخشى الاجتماع الذي دعت إليه مع أنطونيو، معترفة بأنه سوف يكون اجتماعًا صعبًا لعدة أسباب. فبدايةً سيكون صدمة له والنتائج بالنسبة له ليس فقط فيما يتعلق بصفقة فينيكس بل بالنسبة لشركة جولد بارتنرز. كما سيكون صعبًا عليها حيث إنها تمتعت بمستوى عميق من الثقة في أنطونيو، وفي رأيها هو لم يخذلها - ليس بعد على أية حال. وقد كافحت ما بين أن تقول له الحقيقة أو أن تخبره فقط أن لجنة المخاطر في المجلس قررت إنشاء شرط جديد يستلزم تنويع المستشارين الذين يستخدمهم. وشعرت أن هذا السبب الأخير سوف يبدو أقل خصوصية، وربما يكون أسهل عليه أن يقبله.

انحياز قرار سارة

ســـمحت ســـارة لثقتـــها بـــأنطونيو، وبحكمـــه، وبمـــهارته ونزاهتـــه (كمـــا شـــهدت فـــي صــفقات ســابقة) بــالتأثير علــى يقظتــها بخصــوص تفــرد ظــروف كــل صــفقة لاحقــة. واعتمــادها المفــرط علــى مســتشار واحــد تســبب فــي أن تكــون أقــل يقظــة للانحيــازات التــي قــد يطبقــها علــى الصــفقات التــي قــد يكــون علــى الأرجــح منجــذبًا/متعلقًا بــها. وأنطونيو نفسه، مع تزايد ثقته في قابلية الشركة، كان يزيد حدود تحمل الأخطار بالنيابة عن الشركة.

ما القرار الذي من الممكن أن تنتج عنه نتيجة مختلفة، ويغير قواعد اللعبة؟

عندما يكون لديك أكثر من مستشار يمكنك معايرة نوعية النصائح التي تتلقاها من كل مصدر، خاصة حين تواجهك صفقات معقدة. كان بإمكان سارة أن تمارس الـدور كحاميــة أكثــر نشــاطًا فـي لجنــة المخـاطر فـي تعاملـها مـع أنطونـيو، وتجعل أنطونـيو أكثـر ألفـة بشـكل اسـتباقي بمعـايير المخـاطر للشـركة، وبوجـه خـاص كـان مـن

الحكمة أن توضح له القدرة على تحمل المخاطر والقابلية التي قد تكون مقبولة. كان من الممكن لهذا أن يسقط أي لبس محتمل. كما كان من الممكن أن يكون من
الحكمة التدرب على فحص ما قبل الإجراء (وهو يشبه ما بعد الإجراء ولكن بالعكس) قبل أن تتم كل صفقة، وهو أسلوب لتخيل وقت من عام إلى عامين بعد
تنفيذ الصفقة، ونشاهد كل ما سار بشكل خاطئ بالصفقة أو لم يسر حسب الخطة، ثم تتم مراجعة كيف كان من الممكن منع كل هذه المشاكل بشكل منهجي.
بالإضافة إلى ذلك كان من الممكن لسارة أن تستخدم خبراء آخرين لإجراء استعراض للصفقات ما أن يتم إبرامها، وبهذا تكون هناك رؤية رسمية مستقلة كجزء من
المزيج وتساهم في تشكيل الصفقة التالية. كان من الممكن لهذه الممارسات أيضًا أن تجعل أنطونيو أكثر يقظة لتعلقه الخاص .

نقاط تحذير

سوف تعلم متى يلعب التعلق دورًا في انحياز اتخاذ القرار عندما ترى ما يلي:

- التردد في الانخراط مع أو استكشاف الخطط البديلة، حتى في مواجهة تغييرات في المشهد التنافسي.
- التحمس لطريقة واحدة فقط لتنفيذ خطة معينة.
- التردد في اتخاذ إجراء مع الفرق/الأفراد ضعيفة الأداء.
- التردد في قول "لا" خوفًا من أن نغضب الآخرين.
- إظهار الواسطة والمحسوبية للأفراد.
- السلوك القبلي أو الضيق، الولاء الأعمى لشخص أو مجموعة.
- توظيف أحد الأقارب في العمل سواء كان في علاقة عمل مباشرة أو غير مباشرة مع صانع القرار.
- الدليل على أية علاقة ارتباط غير رسمية مفرطة لا علاقة لها بالعمل مع صانع القرار، مما قد يلقي بالشك على موضوعية متخذ القرار.
- نقص التنوع ضمن الفريق (ليس فقط بين الجنسين) بسبب الميل للانجذاب إلى الناس الذين هم مثلنا أو الذين يحبوننا.
- سلوك السعي للقبول.
- رأي خبير يعامل على أنه غير منحاز، والاعتماد المفرط على مصدر وحيد من نصائح الخبراء.
- التردد في تحدي نموذج/خطط العمل في مواجهة أسباب منطقية لفعل ذلك.
- التردد في مراجعة أهمية منتج/خدمة رغم أن بيانات السوق/المستهلك تقترح مراجعة أو إعادة تفكير.

خطط النجاح

خطط النجاح التي نقترحها من أجل تحييد التأثير الماكر لتعلقنا على قرارتنا تتضمن الآتي:
أعد التفكير في طريقة التفكير:

- لاحظ متى يبدو أنك تتفق مع أحد الأشخاص في العادة.

- تعود على السعي وراء آراء إضافية.
- لاحظ متى تكون آراؤك قبلية أو ضيقة.
- تحدَّ الأمور الروتينية غير الواعية، وتخلَّ عن "دائمًا ما قمت بهذا الأمر بهذه الطريقة".
- تحدَّ باستمرار النماذج التي نجحت/ما تزال تنجح لك؛ لأنها قد تصبح غير ذات أهمية سريعًا.
- استمر بالبقاء يقظًا ومنتبهًا لاعتمادك المفرط على النصيحة من مصدر خارجي واحد، وتأكد من الوصول للنصيحة التي تساعدك على معايرة المصادر.
- فكر في كل الأسباب التي قد تجعل من هذه الخطة خاطئة.
- انتبه للمصالح الشخصية في قرار معين وتأهب لتأثيره.

أعد التفكير في اللاعبين:

- لاحظ إذا كنت طورت "مجلس نواب داخليًا" قد يمنعك من مواجهة أصوات أخرى مهمة.
- اعتمد على شكوك صحية بخصوص نصائح "الخبراء"، وتقبل أن الخبراء قد يكون لهم تعلقهم الخاص.
- أينما ترى الفصائل تتطور، خذ إجراءات بكسرهم، تشجيع الشراكات في الظهور التي عادة لا تظهر.

أعد التفكير في العملية:

- اسمح/شجع المعارضة في اجتماعات الفريق، واسمح لرأي الأقلية بالظهور بحيث يمكن استكشافه بشكل كامل.
- قم بتعيين شخص ليأخذ دور الذي يخالف الآخرين حبًا في المناقشة من أجل تحدي الآراء السائدة والاستراتيجيات المقترحة.
- اعثر على الفرص لتحطيم التحالفات الطبيعية، وقم بتكليف الناس على أساس آخر غير الولاءات التقليدية.

الملاحظات:

1 *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*, D. Landes, Harvard University Press, 1983.
2 *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, Rinehart, 1958.
3 Accountants are Human Too: The Problem of Attachment Bias, *The Conversation*, theconversation.edu.au, September 2011.
In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life, Robert Kegan, Harvard University Press 1994

القيم يمكن أن تضلل

تحدي أسطورة أنه كلما زادت قوة ثقافة المؤسسة أو نظام المعتقدات، تحسنت قراراتنا.
اعتقاد تابو إيمبيكي بأن الإيدز لم يكن قابلًا للعلاج سُجِّل في كتب التاريخ كإرث مخجل لفترة حكمه كرئيس لجنوب أفريقيا في مرحلة ما بعد الفصل العنصري
ولمدة عقد بدءًا من عام 1999. اعتقاده المعيب حرم شعبه من العلاج الذي احتاجه، وانتهى الأمر بقتل أعداد كبيرة، ويستمر هذا الاعتقاد في التأثير على أجيال من
الشباب الذين يستمرون في المعاناة جراء فقدان أحبائهم. طبقًا لورقة بحثية كتبها باحثون في كلية الصحة العامة بجامعة هارفارد 1 -بين عامي 2000 و 2005-
وقعت أكثر من 330 ألف حالة وفاة وما يُقدَّر بنحو 35 ألف إصابة بفيروس نقص المناعة بين المواليد في جنوب أفريقيا "بسبب فشل في قبول استخدام العقاقير
المضادة للفيروس المتاحة لمنع الإصابة ومعالجة فيروس نقص المناعة/الإيدز في وقت مناسب".
كنائب رئيس، كان إيمبيكي قد اعترف بخطورة الوباء الذي يكتسح جنوب أفريقيا في المؤتمر الدولي للأشخاص المتعايشين مع فيروس نقص المناعة والإيدز الذي عُقد
عام 1995. في ذلك الوقت كان هناك بالفعل 850 ألف شخص معروف إصابتهم بفيروس نقص المناعة. في عام 2000 حددت وزارة الصحة الخطوط العريضة لخطة
خمسية لمكافحة فيروس نقص المناعة، والإيدز، والأمراض التي تنتقل جنسيًا. أُنشئ مجلس وطني للإيدز للإشراف على تطبيق الخطة. كانت جنوب أفريقيا تسير في
مسار بنَّاء للتعامل مع هذا التحدي القومي.
ومع ذلك، بعد أن أصبح رئيسًا، غيّر إيمبيكي وجهة دفة السياسة وانحاز إلى مجموعة صغيرة من العلماء المعارضين لرأي الأغلبية، حيث ادعوا أن فيروس نقص
المناعة لم يُسبب الإيدز. يستخدم المنكرون عادة نقدهم للرابط بين فيروس نقص المناعة والإيدز لترويج عقارات بديلة كعلاج، ويحاولون إقناع الأفراد المصابين
بفيروس نقص المناعة بأن يتجنبوا العلاج بمضادات الفيروسات (ARV) لصالح الفيتامينات، والتدليك/المساج، واليوجا، ومعالجات أخرى غير مثبتة فعاليتها علميًا.
في عام 2000، عندما عُقد المؤتمر الدولي للإيدز في دوربان، دعا إيمبيكي إلى انعقاد هيئة استشارية رئاسية تضم عددًا من المعروفين بإنكارهم للإيدز. كانت اجتماعات الهيئة مغلقة أمام الصحافة العامة. في هذه الاجتماعات استمع الأطباء إلى دعاوى من المؤيدين المطالبين بحظر اختبارات فيروس نقص المناعة قانونيًا،
وعُرضت عليهم عروض توضيحية، والتي كانت بعيدة كل البعد عن الواقع الطبي الأفريقي. في نفس المؤتمر، ألقى الرئيس إيمبيكي خطابًا لاقى الكثير من الانتقادات؛ حيث تجنب أي ذكر لفيروس نقص المناعة، وبدلًا من ذلك ركَّز بشكل أساسي على الفقر كعامل مساعد قوي في تشخيصات الإيدز، مما أدى إلى
انسحاب مئات الوفود خلال خطابه. كذلك أرسل إيمبيكي خطابًا لعدد من قادة العالم مقارنًا مجتمع الاتجاه السائد للبحث العلمي حول الإيدز بداعمي نظام

الفصـل العنصـري. نغمـة خطـاب إيمبـيكي ومحتـواه أديـا بالدبلوماسـيين فـي الولايـات المتحـدة إلـى التشكك فـي البـداية فـي كونـه خـدعة. فزع العلمـاء المـهتمون بالإيـدز والنشطاء من موقف الرئيس، وردوا بإعلان دوربان، وهو وثيقة تؤكد أن فيروس نقص المناعة يسبب مرض الإيدز، موقَّعة من قِبل أكثر من 5 آلاف عالم وطبيب من حول العالم.

اتُّهمت إدارته مرارًا وتكرارًا بالفشل في الاستجابة كما ينبغي لوباء الإيدز، بما في ذلك الفشل في إقرار وتطبيق برنامج علاج وطني متضمن توفير عقارات مضادة للفيروسات رخيصة لجميع المستشفيات العامة في جنوب أفريقيا، وهو الأمر الذي يمكن ربطه مباشرة بوفاة آلاف البشر. بشكل خاص امتد حظره إلى حظر برنامج مضادات فيروسات لمنع انتقال فيروس نقص المناعة من الأمهات الحوامل إلى الأجنة في الأرحام. كـان الـوقت نوفمبـر 2003 -فقـط بعـدما أبطـل مجلـس الـوزراء قـرار الـرئيس- عنـدما وافقـت الحكومـة أخـيرًا علـى خطـة لجعل العـلاج بمضـادات الفيروسـات متاحـة للجمهور.

جذبت وزيرة الصحة الجنوب أفريقية السابقة مانتو تشابالالا-مسيمانج انتقادات شديدة أيضًا، حيث روجت كثيرًا للعلاجات الغذائية، مثل: الثوم، الليمون، الشـمندر، وزيـت الزيتـون للأشـخاص المصـابين بالإيـدز، وفـي نفـس الـوقت شـددت علـى حـالات التسـمم الممكنـة التـي قـد تُسـببها العقـاقير المضـادة للفيروسـات، التـي أشارت إليها بـ"السم". اتهمت الجمعية الطبية لجنوب أفريقيا تشابالالا-مسيمانج بـ "إرباك جمهور مُستضعَف". في سبتمبر 2006، دعت مجموعة مكونة من أكثر من ثمانين عالمًا وأكاديميًا إلى "الإطاحة الفورية بـ 'د. تشابالالا-مسيمانج' من منصبها كوزيرة للصحة، وإلى نهاية للسياسات الكارثية وغير العلمية التي اتسمت بها استجابة حكومة جنوب أفريقيا لفيروس نقص المناعة/الإيدز". في ديسمبر 2006، وصفت نائبة وزيرة الصحة نوزازوي مادلالا-روتليدج "إنكارًا على أعلى المستويات" للإيدز. تمت إقالتها من قِبَل إيمبيكي كنتيجة لذلك.

في 2008، تمت الإطاحة بإيمبيكي من السلطة. نَصَّبَ الرئيس الجديد باربارا هوجان كوزيرة للصحة، والتي أعربت على الفور عن شعور الخزي من تبنِّي حكومة إيمبيكي لموقف الإنكار للإيدز، وتعهدت بسلوك مسار جديد، معلنة: "انتهى عصر الإنكار تمامًا في جنوب أفريقيا".

تصور القصة بوضوح كيف يمكن لمعتقداتنا أن تقودنا للانجذاب إلى الأشخاص الذين يشاركوننا وجهات نظرنا أو الذين ينحازون إليها، ولرفض إتاحة آرائنا للفحص من قبل الآخرين، وإقصاء الأشخاص من الفرق التي ليست لها نفس الآراء، ومهاجمة أولئك الذين لا نستطيع إقصاءهم. نحن كذلك نجذب الأشخاص الذين لديهم نفس المعتقدات، وهو الأمر الذي يعزز ويُعمِّق معتقداتنا الخاصة. نفقد حينها قدرتنا على تبنِّي منظور مهتم، ومتعاطف، ومتوازن للعواقب الوخيمة التي قد يسببها تمسكنا بمعتقداتنا.

التحدي

في أية شركة، عادة ما تصبح الاعتقادات السائدة هي البوصلة الأخلاقية. ومع ذلك يمكن حتى لأكثر الشركات نجاحًا أن تصبح فريسة أو أسيرة في طريق مسدود
دون العلم بذلك. هذا بسبب أن الثقافة المنغمسين فيها تسيطر على تفكيرنا بأكمله. بمرور الوقت تطور الشركات الناجحة أيدولوجيات عمل، أو عقائد عمل ، أو
اعتقادات مميزة تُشكِّل الطريقة التي تعمل بها، وعادة يشار إليها من قِبل الموظفين بكيف تتم الأمور في المكان. يصبح هذا بعد ذلك منطقًا سائدًا يتحداه/يطعن فيه
القليل.
ينطبق الأمر ذاته على القادة الناجحين، الذين يمكن لمنطقهم المهيمن -عدسة منحازة يتصورون، ويرون، ويفسرون العالم من خلالها- أن يصبح بعد فترة حشوًا
غير مرن لا يتحداه أحد، وبالتالي يصبحون غير قادرين على التكيف مع التغيير. قد يؤدي ذلك إلى انحراف حتى أكثر المديرين التنفيذيين عن المسار الصحيح كما
وضَّح بحث TalentInvest الذي نشر في كتاب Derailed! How Successful Leaders Stay On Track للمؤلف. 2
مثل هذه الانحيازات، على المستويين الجمعي والفردي (عادة ما تعمل على مستوى لا شعوري غير واعٍ إلى حد كبير) تتكون بسهولة، يتحقق/يشكك منها فقط في
حالـة حـدوث خـرق أو انـهيار للقـيم. هـذا التحقق/التشـكك يحـدث عـادة متـأخرًا جدًا لتجنـب وقـوع الضـرر علـى العمـلاء، السـوق، الصـناعة، والمجتمـع ككـل. الـولاء
للشركة يصبح عادة التفويض لدعم المنطق المهيمن.
تحاول الكثير من الشركات غرس الولاء في موظفيها ناحية "الطريقة التي ننجز بها الأمور في المكان هنا"، ولكن يمكننا القول بأن قليلًا منها ذهب إلى الحد الذي
ذهبـت إليـه IBM. كـاعتقاد نبيـل إلـى حـد مـا، كـان مـن رأي تومـاس واتسـون سـنيور مؤسـس IBM أنـه إذا كـانت شـركة قائمـة علـى مجموعتـها الخاصـة مـن القـيم،
مرتكزة على ما تكون وليس على ما تصنع، فإن ذلك يسمح للشركة بأن تتغير مع الزمن. ظاهريًا بدا ذلك شديد العقلانية، لكن في الواقع تسبب هذا الاعتقاد في
حرمان IBM من عقود عديدة من قيادتها للسوق، قبل أن تجد طريقها مرة أخرى.
منذ عام 1914، تحت قيادة الرئيس التنفيذي توماس جونيور واتسون، كان على موظفي IBM تعلُّم أغنيات الشركة، والمرور بتدريب طويل، والمشاركة في النزهات
العائلية. تباهوا بكونهم مركزين بشكل كبير على حاجات العملاء. للانسجام مع عملائهم ارتدوا قمصان بيضاء عادية سادة وبزات زرقاء. كانت IBM شيئًا أكبر من
مجرد شركة. كانت رسالة. قال واتسون في المعرض العالمي بنيويورك عام 1939: "أتعرفون؟ نحن لا نعتبر أو ننظر إلى IBM كعمل تجاري، كشركة، ولكننا ننظر
إليها كمؤسسة عالمية كبيرة لديها مهمة للقيام بها". بزة داكنة (أو رمادية)، وقميص أبيض، وربطة عنق "مخلصة" كانت هي الزي الرسمي العام لموظفي IBM
لمعظم القرن العشرين. كل موظفيها الجدد جاءوا من اختيارات محدودة من جامعات الصف الأول.
مقرونة بهذه الثقافة التنظيمية الموحدة القوية، حولت تقنية الحاسوب شركة IBM إلى شركة قوية رائدة. تحت إدارة توماس واتسون جونيور -الذي خلف قيادة والـده للشـركة التـي امتـدت

لأربعـين عـامًا- كـانت الشـركة تـدار بحمـاس مفـرط. ضـخت IBM الكثير مـن المـال الـذي كسبته إلـى البحث والتطويـر، ولسنوات أنتجت
مختبراتـها التسـعة مجموعـة رائعـة مـن المنتجـات الجـديدة، ومـا تزال تمتلـك عـددًا مـن بـراءات الاختـراع أكبـر مـن أيـة شـركة أمريكيـة أخـرى. تتضـمن اختراعـات IBM
الشهيرة آلة الصرف الآلي (ATM)، والقرص المرن، ومحرك الأقراص الثابتة، والبطاقة الممغنطة، ورقاقة ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية، ولغات الحاسب
مثل لغة الفورتران.
ورغم ذلك، ومع كل نجاحها وارتباط موظفيها بها بإخلاص، فقد تم غرس بذور المتاعب. أصبحت قيمها وثقافتها التنظيمية عبئًا ثقيلًا حول عنقها، متسببة في
عـدم رؤيتـها أو اسـتجابتها بسـرعة كافيـة للتغـيرات العميقـة التـي تحـدث فـي السـوق أو التـي تتحدى الطريقـة التـي طـالما عملت بـها. كـذلك فقد أغوتـها المبـالغ الماليـة
الضخمة التي كانت تحققها من وراء الحاسبات المركزية، وفشلت في توقع ثورة الحاسبات الشخصية. كيفن ماني -الذي عهدت إليه IBM بالمشاركة في تأليف كتاب
Making the World Work Better 3 - يقول: "إن المنافسين أمثال مايكروسوفت وآبل كانوا يلحقون بالشركة، بينما كان مسئولو IBM ما يزالون يحضرون
ببزاتـهم وقمصـانهم البيضـاء، معتقـدين أن ذلـك كـان جزءًا مـن كونـك ضـمن فـريق IBM. المنافسـون الصـغار الجـدد مـن شـركات وادي السـيليكون كـانوا يحضـرون
مرتدين أحذية Birkenstock الشبابية والجينز وتيشرتات".
مع بداية التسعينيات، كانت IBM تخسر المليارات سنويًا، ولأول مرة اضطرت إلى تسريح آلاف العاملين. قد تكون IBM قد شكَّلت الطريقة التي كانت تُنافس بها،
والطريقة التي هيكلت بها بنفسها، وكيف كانت تقيس الأداء وبالطبع كيف نظرت إلى نفسها وإلى المجال الذي كانت فيه. أصبح هذا هو المنطق المهيمن، تفهمه
الشركة كلها ويوصف بـ"الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور هنا". لكن بمرور الوقت أصبح هذا المنطق المهيمن معتقدًا تقليديًا لا يتحداه أحد، حتى تم جلب لويس
في. جيرستنر في عام 1993 لتحويل الشركة تمامًا، مترأسًا أكثر برنامج تغيير جذري في تاريخ الشركات الأمريكية.
ينسب الفضل إلى جيرستنر في إنقاذ IBM من الخروج من المنافسة، وذلك بإعادة تركيز الشركة على مجال خدماتها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. تحدى جيرستنر
الأعمال التجارية التقليدية (كان ذلك ليكون مستحيلًا إذا جاء من داخل الشركة أصلًا) محييًا ثقافة كانت قد أصبحت في النزع الأخير، ومحولًا إياها إلى مُكامل
لتكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع. كتاب جيرستنر Who Says Elephants Can't Dance? 4 يعطي لمحة عن المداولات المؤلمة مع مسئولي IBM العتيدين
التقليديين حول ما يجب بيعه وما يجب الإبقاء عليه وما يجب التوسع فيه. تطلب الأمر شخصًا من الخارج مثل جيرستنر بدون "أثقال الأمتعة" أو ارتباط مسبق
بأية استراتيجية لتحدي بعض من القيم الكامنة التي كانت تُقيِّد الشركة، من الزي الموحد لوجهة النظر بأن عصر مجال الحاسبات المركزية انتهى وأن الحاسب

الشخصي هو المستقبل. أعاد جيرستنر تعريف رسالة الشركة من خلال تحدي منطقها المهيمن ومقاومة الأحكام المنحازة.

نظرة أقرب

المعتقدات يمكن أن تخذلنا. لكن لكي نفهم كيف تخذلنا علينا أن نعرف كيف تعمل. لذا لنبدأ بالتعريف.

نُشير إلى شيء ما على أنه معتقد -قناعة حول شيء يهمنا- مثل الأخلاقيات أو السياسات أو اعتقاد بالخير في الآخرين. هذه معتقدات واضحة بمعنى أننا نعرف أننا نؤمن بها. عند التساؤل حولها يمكننا عادة أن نعبر وندافع عنها إذا اقتضت الحاجة. بمعنى أن نقول إنه يوجد إحساس نشعر به مرتبط بمعتقد. لكن توجد أيضًا معتقدات لا نشعر بها؛ إنها نماذجنا العقلية عن العالم.

نماذجنا العقلية

على مستوى بسيط، نحن نحمل نموذجًا عقليًا أن سيارتنا ستنقلنا من النقطة أ إلى النقطة ب، أو أن الأنوار ستضيئ عندما نضغط على مفتاح - التمثيلات العقلية لعالمنا المادي، والاجتماعي، والعاطفي - نماذج للعالم الذي نعتبره أمرًا بديهيًا مسلمًا به، لكنها تساعدنا في تكوين تنبؤات وافتراض نتائج في ضوء قوة هذه التنبؤات.

ومع ذلك فالمعتقدات (النماذج العقلية) قد تكون لها عواقب، كما رأينا في حالة جرينسبان الموصوفة في الفصل 2. في الواقع يكون من المستحيل الفصل بين معتقداتنا وهوياتنا، وهذا هو السبب وراء أنه عندما يعمل المستشارون أو علماء النفس مع مريض على معتقداته التي تقيّده، فإنهم يعملون على مستوى المعتقدات عن أنفسنا (مفهوم الذات) لكي يتخلى المريض عن المعتقدات التي تقيده والتي قد تكون تدمر حياته. هذا هو أيضًا ما يصيب إحساسنا بالذات بضربة قاصمة عندما يثبت خطأ معتقداتنا. لذلك بغض النظر عما إذا كنا نعتقد فيها بصورة واعية أو غير واعية، فإن لها تأثيرًا على الطريقة التي نتصرف بها.

نصبح على وعي بها عندما لا ينتهي أمر ما كما كنا نتخيل. تخيل أنك تقابل شخصًا ما في مقهى (بعد أن كنت على علاقة تَرَاسُل به عبر البريد الإلكتروني لفترة من الزمن). خلال علاقة التراسل بالبريد الإلكتروني هذه قمت بتكوين صورة عقلية لهذا الشخص. ثم تصل أنت إلى المقهى وتكتشف أنه ليس كما تخيلته. ما حدث هو أنك قد مزجت كل صورك العقلية عن هذا الشخص في إنسان واحد، دون أن تكون واعيًا أنك قد كوَّنت هذا الشخص. ثم يتضح أن هذا التصور خطأ تمامًا. هذا شكل من أشكال صنع نظرية معقدة في طور الإعداد، دون أن تكون واعيًا بذلك أبدًا.

نماذجنا العقلية هي جزء فعال من أنظمة اعتقادنا، وقد تعمي أعيننا عن إمكانيات أخرى.

كيف ندرك النماذج العقلية للآخرين

نحن نميل إلى التفكير في اعتقادات الآخرين أو نماذجهم العقلية على أنها لخدمة مصلحة ذاتية، لكنها لا تكون ملكنا أبدًا. نحن نرى موضوعيتنا ولكننا لا نرى

موضوعية الآخرين، نحن نرى عقلانيتنا لكننا لا نرى عقلانية الآخرين، ونحن نرى الحقيقة في اعتقاداتنا ولكننا لا نراها في اعتقادات الآخرين. لنأخذ ذلك خطوة
أبعد.
نحن نميل لأن نَخلُص إلى أن أولئك الذين لا يرون العالم بالطريقة التي نراه بها لا تكون لديهم المعلومات الصحيحة والاحتكاك بالعالم لتصحيح تلك الصورة.
لكننا عندما نرفض اعتقاداتهم، يكون بإمكاننا الاعتقاد بأن ذلك حكم سليم من ناحيتنا. ليس من غير الشائع بالنسبة لنا أن نسمع أنفسنا ونسمع آخرين ونحن
نَصف الأشخاص الذين لا يعتقدون فيما نعتقد فيه بأنهم "لا يعيشون في العالم الحقيقي". ما نعنيه حقًا هو أنهم لا يعيشون في نموذجنا عن العالم - لا
يشاركوننا رؤيتنا لماهية الأشياء. لكن بالقيام بذلك نحن ننكر أنهم يتمتعون بنفس القدرة الفكرية أو الحكم الأخلاقي اللذين نتمتع بهما. في الواقع، نحن ننكر عِظَم
أو حتى قيمة تجربتهم الحياتية التي انبثقت منها اعتقاداتهم. سلوكنا لا يتوقف فقط عند حد إقصاء الآخرين. نحن أيضًا نستخدم نماذجنا العقلية للتأثير على
أفعالنا تجاه الآخرين.
كصورة توضيحية، إن مسئولًا تنفيذيًا يواجه مهمة إدارة أداء عضو في فريق قد يعمل في الواقع من منطلق نموذجين عقليين مختلفين إلى حد بعيد، نموذج يقوم
على احترام ما يقوم به الناس (لنطلق على ذلك احترامًا مشروطًا)، ونموذج آخر قائم على احترام هؤلاء الناس لأشخاصهم (احترام غير مشروط). المسئول الذي
يعمل بالنموذج العقلي الأول سيقدِّر أعضاء الفريق لما يقدمونه "أنا أحترمكم لأنكم تنجزون العمل"، بمعنى أنهم ترس في العجلة أو محرك للربح وما إلى ذلك.
سيكون لذلك تأثير على نوع المحادثات التي يستطيع خوضها مع أعضاء الفريق. بمعنى، سيقومون كنتيجة لذلك بتبنّي نهج مختلف لإدارة الأداء عن نهج المسئول
الذي يتبع النموذج الثاني. شخص يعمل على أساس النموذج الثاني، أي: "أنا أحترمكم لأشخاصكم"، ستكون له رؤية أكثر تعاطفًا، عاملًا بتعاون وبشكل شامل
لتحسين الأداء بنهج "نحن جميعًا في قارب واحد". يمكننا أن نرى بوضوح في هذا المثال التوضيحي كيف يمكن أن يكون سلوكنا مدفوعًا بشكل كبير بنماذجنا
العقلية، وتأثير انحيازاتنا على النهج الذي نتبعه وتفاعلاتنا مع الآخرين في مكان العمل.
نسختنا من الحقيقة
عادة ما نبرر رفض الاختلافات في الاعتقادات والنماذج العقلية استنادًا إلى ثلاثة اعتبارات:

- جهل الشخص الآخر.
- غباء الشخص الآخر.
- فساد/انحراف الشخص الآخر.

ألان جرينسبان (تحدثنا عنه بشكل أوسع في الفصل 2) لم يأخذ في اعتباره أن وجهات نظره قد تكون خطيرة، لكنه وضع في حسبانه أن الأناس الذين شككوا في نموذج السوق الحر

الرأسمالي كانوا خطرين وكان يجب إسكاتهم. يمكن أن تعمل اعتقاداتنا كمصافي ترشيح قوية للواقع، وأن تمدنا بنسختنا الخاصة عن
الحقيقة مُسقِطَة نسخ الآخرين، وبالتالي تقوم بترسخ معتقداتنا بشكل أكبر حتى في وجه الدليل المضاد.
الدليل الذي يناسب اعتقادات المرء يُقبل على أنه موثوق بسرعة، ويتم الشك في الدليل المضاد وإحالته للاستجواب والبحث الدقيق. تصف كورديليا فاين هذه
الظاهرة في كتابها A Mind of Its Own 5 . إنها تنبي على ذلك وعلى أبحاث شبيهة عن المعتقدات قائلة: "كنتيجة لذلك يمكن أن ينتهي الأمر بالناس متمسكين
بمعتقداتهم بصورة أقوى بعد رؤية الدليل المضاد. نحن نفكر: 'إذا كان ذلك هو أفضل ما يمكن أن يأتي به الطرف الآخر، إذًا فأنا بالتأكيد محق فعلًا'. هذه الظاهرة
المسماة 'تعارُض المعتقَد'، تؤكد كورديليا، قد تساعد في تفسير لماذا تكون عادة محاولة تحرير الناس من وهم مفاهيمهم الخاطئة الفاسدة أمرًا عقيمًا". الواقع هو
أننا نجد البحث مقنعًا وجيدًا إذا حدث وكانت النتائج تتلاءم مع أو تؤكد معتقداتنا. هذا صحيح ليس فقط فيما يتعلق بالمعتقدات حول الحياة بشكل عام، ولكن
لذلك أيضًا أهمية كبيرة بشأن الطريقة التي ندرس بها الأمور ونصنع من خلالها القرارات في الأعمال التجارية اليوم.

التحقق الذاتي والاستدامة الذاتية

ولكن تحيز القيم هذا له تأثير غادر آخر علينا أن نذكره هنا، حيث يوجد في مجال الأعمال اليوم أكثر مما نعتقد. تقريبًا أكثرها إقلاقًا هو النبوءة التي تتحقق ذاتيًا،
والتي عادة ما تعمل في صمت شديد. في تجربة أصبحت شهيرة الآن أجراها روبرت روزينثال ولينور جاكوبسون 6 تم إعطاء مجموعة من الأطفال اختبارًا مزيفًا
ادعوا أنه مقياس للإمكانيات الفكرية، وبعد ذلك أخبروا المعلمين -يفترض أنهم قاموا بذلك بناءً على نتائج الاختبار- أن التلاميذ التاليين سيُظهرون ازدهارًا فكريًا
خلال الشهور القليلة التالية. في الحقيقة اختير هؤلاء الأطفال عشوائيًا من قائمة أسماء فصل دراسي، لكن توقعات المعلمين لهؤلاء الأطفال بأنهم أفضل من
البقية أدت إلى تعزيز حقيقي وقابل للقياس لفكرهم خلال الأشهر التي تلت ذلك. اهتم المعلمون "بشكل أعمق" بالطلاب الذين كانت توقعاتهم لهم أعلى،
ودرَّسوا لهم بطريقة "أكثر دفئًا"، مما أدى إلى ظهور دليل على ازدهار حقيقي وتطور أسرع لهؤلاء الطلاب. التأثير القوي لإطلاق معلم معين لحكم مسبق
والتنميط ليس فقط ذاتي التحقق، لكنه ذاتي الاستدامة أيضًا.
هذا النوع من ظاهرة التحقق الذاتي والاستدامة الذاتية لا ينطبق فقط على المعلمين في حجرات الدراسة، لكن أيضًا على القادة في الشركات اليوم. أولئك الذين
يصلون إلى برنامج الموهبة للشركة -حتى إذا اختيروا باستخدام منهجيات تقييم غير مطابقة للمواصفات- توجه لهم "متابعة خاصة" ويُشرح لهم كيف يقومون
بالمهام وييسَّر لهم الوصول إلى خبرات تسمح لهم بالتطور وتفتح أبواب إمكانياتهم بشكل أسرع. عندما تصبح فكرة موهبتهم راسخة في أذهان الشركة ومسئوليها

التنفيذيين، يضع ذلك هؤلاء الأشخاص "المميزين" في حلقة ذاتية الاستدامة، ويوفر لهم وصولًا أكبر وأكبر لفرص التطور. عمل TalentInvest مع شركات -لتقوية عمليات تحديد المواهب في هذه الشركات- يحركه هذا القلق حول كيف يمكن لمعتقداتنا حول من هو الموهوب ومن هو غير الموهوب -إذا لم يتم فحصها
ومعايرتها جيدًا- أن تقود إلى جيل من القادة الشباب المرجحين أكثر للتعرقل خارجين عن المسار الصحيح. قد يؤدي ذلك أيضًا إلى "ركود" آخرين، ليس لأنهم
ليسوا موهوبين ولكن لأنهم حُرموا من الإعداد والتطور المبكر الذي كانوا يستحقونه.
لذا فإن معتقداتنا قد لا تؤثر فقط على جودة قراراتنا الخاصة، لكنها قد تؤثر أيضًا على النتائج بالنسبة للآخرين، تمامًا كما قد تؤثر معتقدات الآخرين وتتحكم في
أحكامنا وأفعالنا دون علمنا بذلك، كما توضح تجربة روزينثال بالأعلى.
لقطة مكبرة
نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير القيم على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات قدر
الإمكان، فقد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.
الحالة 1
لا يُولى اهتمام كافٍ في مرحلة التكامل تجاه المعايير الثقافية والمعتقدات والقيم المتأصلة في شركاء الدمج. يتسبب هذا في فشل العديد من عمليات الدمج. أظهرت
دراسة أجرتها .Bain and Co في عام 2004 أن 70 بالمائة من كل عمليات الدمج فشلت في خلق قيمة. القصة البارزة والموثقة جيدًا كانت حالة الدمج الشهيرة في
عام 1998 بين مصنع السيارات Daimler Benz AG ومقره ألمانيا، وثالث أكبر مصنع سيارات في الولايات المتحدة Chrysler Corporation، ومقره الولايات
المتحدة، لتكوين خامس أكبر مصنع للسيارات. انفصل الدمج -مُكلفًا المساهمين خسائر ضخمة- بعد ثلاث سنوات.
كانت هاتان الشركتان ثقافتين مؤسسيتين قويتين للغاية لكنهما مختلفتان، كذلك تتميزان بأسلوبين مختلفين لصناعة السيارات، ونهجي عمل مختلفين،
وثقافتين وطنيتين عريقتين لكنهما بعيدتان عن بعضهما، وأيضًا الاختلافات التبعية في نظم القيم.
رأى جورجن شريمب -الرئيس التنفيذي لشركة دايملر-بنز-
وروبرت إيتون -الرئيس التنفيذي لكرايسلر- تعاونًا وتفاعلًا متبادلًا كبيرًا في الجمع بين المهارات الهندسية، ,التقدم التكنولوجي، والتركيز على الجودة التي تُميز
دايملر-بنز وبين مهارات كرايسلر في الابتكار وسرعة تطوير المنتج وأسلوب التسويق الجريء.
تم تشبيه الدمج بـ "زواج يحلق في عنان السماء".
ومع ذلك، ففي النهاية لم يكن الصدام الثقافي فقط صدامًا بين منتجات، وعلامات تجارية، وقيم. لقد تسبب في صدام بين الموظفين. في ناحية، كان هناك أسلوب
الانضباط الألماني للهندسة والجودة التي لا نقاش فيها وخدمة ما بعد البيع، وفي الناحية الأخرى كانت هناك هالة الكاوبوي المخاطرة المليئة بالثقة لكرايسلر. كان

النفـور وعـدم الثقـة واضـحين، مـع قـول بعـض مسـئولي دايملـر-بنز علـنًا إنــهم لــن يقـودوا سـيارة ماركـة كرايسـلر أبـدًا، وهـذه فقـط واحـدة مـن الصـعوبات الثقافيـة العديدة التي جرفت بعيدًا أية فرصة لتحقيق قيمة التعاون.
طلب شريمب تحليلًا وتقييمًا موسعًا لمرشحي الدمج المحتملين (داخليًا وخارجيًا)، لكنه كان قد استقر قبل وقت طويل على اختيار شركة كرايسلر. في الحقيقة،
عندما أخبره المستشارون أنه لم يكن من المرجح أن تخلق استراتيجيته قيمة لحملة الأسهم، رفض البيانات ومضى قدمًا في خططه. قد يكون شريمب قد التمس
آراءً من أطراف كثيرة، لكنه فشل وبوضوح في إعطاء أهمية كبيرة لهذه الآراء. كان قد اتخذ قرارًا، وبينما مضى في "سلسلة إجراءات" إعطاء الآخرين الفرصة للإدلاء
بآرائهم ومدخلاتهم، فشل في إخضاع تلك الآراء لدراسة متأنية. تحديدًا هو قد فشل في إدراك التحدي الذي سيفرضه دمج نظامين شديدي الاختلاف.
بعد ثلاث سنوات، توقفت القيمة السوقية لدايملر-بنز عند 44 مليار دولار أمريكي، تقريبًا نفس قيمة دايملر-بنز قبل الدمج. وتم إبعاد أسهمها من مؤشر S&P
500 وانخفضت قيمة سهم كرايسلر جروب بمقدار الثلث بالمقارنة بقيم ما قبل الدمج.
تحيز قرار شريمب
فــي وضــع مســتقر، لا تمثــل المعتقــدات والقــيم الأســاسية بشـكل عــام أيــة مشـكلة. فقــط عنــدما يتــم وضــعها تحــت ضــغط، فــي هــذه الحالــة عــن طـريق دمــج ثقــافتين مؤســسيتين شــديدتي الاختــلاف، يصبح واضحًا حجـم التـأثير العمـيق الـذي قـد يكـون للمعتقـدات والقـيم علـى القـرارات. مـا لـم نفكـر بشـكل أعمـق فـي المنطـق المـهيمن والمعتقدات والقيم التي نجلبها إلى طاولة المناقشات، يمكن أن تكون لقراراتنا عواقب غير مقصودة، في بعض الحالات عواقب كارثية.
ما القرار الذي كان من الممكن أن يُحقق نتيجة مختلفة تُغير قواعد اللعبة؟
هل كان من الممكن تجنب الكارثة بإجراء تحليل ثقافي قبل عملية الدمج؟ من الصعب الإجابة. كان من الممكن أن يوفر فريق التكامل والقادة الكبار بعض التدريب
العميق على الطلاقة الثقافية (وليس فقط الحساسية الثقافية التي تركز على الوعي، الطلاقة الثقافية على الجانب الآخر تُركز على تحويل ذلك الوعي إلى مهارات).
كان ذلك ليعدّ الفرق المعنية بصورة أفضل بشأن الفروق الضئيلة المطلوبة في الأسلوب والنهج. بالإضافة إلى ذلك، فيما يتعلق بقيادة التكامل، كان من الممكن أن
يخفف الرئيس التنفيذي من الابتهاج والتفاؤل بشأن الصفقة مع المخاطر الكثيرة التي يتضمنها الجمع بين قيم أساسية وقدرات، ونماذج عمل ونماذج تشغيل،
وثقافات شديدة الاختلاف. كان من الممكن أن تقترح مراجعة أكثر منهجية لمخاطر استراتيجية مختلفة تمامًا، وإعادة ضبط لطرق التعاون التي كان من الممكن أن
تُستخلص. كان من الممكن أن يسبق الوعي الحقيقي بالاختلافات والتكامل بين قيم العمل لكلتا الشركتين تعاون حقيقي. كان من الممكن أن تخرج مناهج العمل
المتكاملة والمشروعات المشتركة أفضل ما في الثقافتين ومبادئ التشغيل في صالح تقوية الكيان المدمج. بعيدًا قليلًا عن السؤال الجوهري عن كيف كان يمكن تخطيط

ومنـــهجة التكـــامل بشـــكل أفضـــل، فـــإن الســـؤال والخيـــار الأكبـــر كـــان مـــن الممكـــن أن يكـــون إدارة الكيـــانين بشـــكل منفصـــل لفتـــرة مـــن الزمـــن قبـــل محاولـــة تحـــديد طريقـــة الاستفادة بالقدرات الأساسية على النحو الأمثل، الأمر الذي كان ليوفر "وقت الاستغراق" الضروري لتحديد الطريقة المثلى للتكامل.

الحالة 2

انضمت جين إلى "آركو Arco" قادمة من شركة محاسبة مشهورة، حيث كانت لها خلفية جيدة عن المخاطرة المالية والالتزام. كان قد تم الاعتراف بها على الفور على أنها ذات موهبة، وتم نقلها بعد ثمانية عشر شهرًا إلى منطقة الاستراتيجية المالية في الشركة؛ للعمل على مشروع قائم ضخم لزيادة ربحية الشركة. أدركت مستوى الدعم الموجَّه إلى هذا المشروع، ليس فقط من قبل الإدارة العليا، ولكن من قبل مجلس الإدارة أيضًا. أدركت أيضًا أنه كانت توجد بعض التناقضات الكامنة في استدامة استراتيجيات النمو التي كانت الشركة تسعى إليها.

خبرة جين بثقافة الشركة على مدار العام السابق كانت أنها لا تستقر، ولا هوادة فيها، وقصيرة المدى. اكتشفت أن أناسًا قليلين في آركو خصصوا وقتًا للتفكير حول الاستدامة على المدى الأطول. كانت الاستراتيجية تدور حول النجاح في اللحظة الحالية فقط. بدا أن جملة "الغد سيعتني بأمره بنفسه" هي استراتيجية العمل.

كانت هناك أيضًا نزعة مقلقة لإيلاء الانتباه لحاجات المساهمين قصيرة المدى (في محاولة لرفع سعر السهم)، وتجاهل أصحاب المصلحة الآخرين. كذلك كان لدى آركو برنامج مواهب متسارع والذي أدى إلى ترقي المواهب بشكل سريع نسبيًا، فقط اعتمادًا على قوة نتائج الإيرادات التي يحققونها وليس القيم التي يظهرونها.

وعلاوة على ذلك ترقى أولئك الذين يطلق عليهم أفضل المواهب قبل أن يكونوا مستعدين أو قبل أن يكونوا قد عززوا أداءهم بشكل سليم، كمكافأة على الأداء (وليس كاعتراف بالموهبة).

وقد سمعت أيضًا عن معلومات عن السوق من مصدر سري، والتي أشارت إلى أن بعض المستثمرين بدءوا في متابعة تقريرات آركو عن أرباحها، بما في ذلك طرق المكـــافآت عاليـــة الاســـتدانة (مرتبطـــة بســـعر الســـند) التـــي وضـــعت علـــى مـــدار الثـــلاث ســـنوات الســـابقة لزيـــادة الأربـــاح، فـــي حـــين أنـــها أدركـــت أن هـــؤلاء المســـتثمرين كـــانوا معروفين بأنهم "نشطاء"، شعرت أنه من واجبها كموظفة في الشركة أن ترفع تلك المعلومات، على الرغم من أنها تحصلت على هذه المعلومات من خلال قنوات غير رسمية.

استغلت الفرصة لإثارة آرائها مع اللجنة التنفيذية خلال واحد من الاجتماعات حول الاستراتيجية التي شاركت فيها. بسبب المصداقية التي كانت قد بنتها (كانت رغم كل شيء في برنامج المسار السريع في الشركة) كان هناك حرص شديد للتفاعل مع مخاوفها، كما اكتشفت بعد هذا الاجتماع. قام الرئيس التنفيذي ورئيس أحد أكبر الأقسام بزيارتها للتناقش حول الطريقة التي سار بها الاجتماع. أشاروا إليها بأن المدققين الخارجيين (ليسوا مع ذلك الذين عملت معهم من قبل) كانوا

متحمسين وانقضوا على الحسابات، وأن المخاوف التي سمعت بها لم يكن لها أساس، ومضرة، ويحركها واحد من المستثمرين الذي يريد الحصول على مقعد في
مجلس الإدارة. كذلك أشاروا إلى جين بأن آركو -رغم نجاحها- لم تكن تجني أرباحًا بنفس القدر الذي يجنيه منافسوها، وهذا كان شيئًا يجب أن يكون مصدر قلق
أكبر مما كان يفكر فيه المساهمون النشطاء.
كان قد مرَّ حوالي عامين على هذه المحادثة وعامين على توليها هذا الدور، عندما بدأت أجراس الإنذار تدق في أذنيها. كان هناك من وجهة نظرها شيء من المبالغة في
أرقام الأرباح التي لم تكن مرتاحة لها. أرسلت مذكرة إلى رئيسها الذي قال إنها قلقة بشأن أمر غير موجود، مضيفًا أنها إذا استمرت في الشعور بالقلق فإنه مستعد
للحديث مع مدققي الحسابات بنفسه. أشارت أنها ستود أن تكون حاضرة في ذلك الاجتماع. ومع ذلك، فإن هذا الاجتماع لم يتحقق رغم متابعتها له مع رئيسها.
قررت جين بعد ذلك إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى الرئيس التنفيذي للشركة، بيَّنت فيها مخاوفها كتابيًا وقالت إنها حتى نتائج نصف السنة المؤقتة كانت تشعر
بأن الوقت مناسب لامتصاص الصدمة بشأن أرقام الأرباح.
قام الرئيس التنفيذي باستدعائها، وفي البداية بدا الأمر وكأنه محادثة ودية، ومع ذلك شعرت بشعور قوي أنه كان يحاول أن يعاملها بخشونة عندما قال لها إن
كلًا من مكافأتيهما كان معتمدًا على تفوق أرقام الأرباح على متوسط الأرباح في المجال. أكمل بأنها رغم كونها ضمن برنامج المواهب وتمتعها باستثمار واسع من
الشركة (برنامج لمدة ثلاثة أشهر في جامعة هارفارد كانت قد أُلحقت به في العام الفائت)، فإن قدرتها على الالتزام بالبرنامج "كانت جانبًا أساسيًا لهذا الاستثمار
المستمر في تطورها الشخصي". غادرت جين الغرفة بشعور مؤكد من عدم الراحة.
فكرت جين طويلًا وكثيرًا في موقفها، وحاجتها كأم عزباء لاستمرار ابنتها في
مدرسة خاصة وعبء المصروفات المُتضمن. بررت لنفسها أن النشطاء كانوا أذكياء بشكل كافٍ للعثور على ما كانوا يبحثون عنه، وأن الموقف "سيعتني بنفسه"،
دون مساعدتها أو تدخلها.
عند النتائج السنوية بعد ذلك بستة أشهر، ودون علم المسئولين في الشركة أو جين (كان يبدو أن مصدرها للمعلومات قد نضب)، طالَب بعض المستثمرين بتغيير
في مجلس الإدارة ومناصب لجنة التدقيق/المخاطرة، وحصلوا على ما طالبوا به.
كان المحللون والمعلقون يبدون أنهم أصبحوا مدركين أنه كانت توجد "بعض المشكلات" بخصوص التقارير عن الربح الأساسي. تلقى سعر السهم صفعة قوية. كان هناك تغيير لاحق في الإدارة. تركت جين الشركة شاعرة إلى حد ما بالارتياح
لانتهاء الأمر.
تحيز قرار جين
جين اجتاحتها "نظم المعنى" (مشروحة بالتفصيل في الفصل القادم) التي كانت تنسج حول آركو. المنطق المهيمن كان "الربح فوق أي شيء"، بمعنى أن زيادة الربح

إلــى أقصــى درجــة ممكنــة كــان هــو الأمـر الصـحيح للقيــام بــه فــي كـل الظـروف. أي تحقـيق فـي هـذا المنطـق، مثـل الأسـئلة حـول المنطـق البـديل اسـتنادًا إلـى إيجـاد مسـتوى مستدام من النمو - كان يُرفض أو يُدحض أو يُعتبر أنه لا يتسم بالولاء. الضغط على جين "للتماشي مع الوضع" تراوح بين أن يكون خفيًا وأن يكون غير خفي. في النــهاية كــانت لــهذه القصــة نــهاية سـعيدة، رغـم أن التغـيير لـم يـأتِ مـن داخـل الشـركة. الضـغط مـن المسـتثمرين الاثنـين اللـذين كـانا يحرضـان علـى التغـيير الضـروري حقق الأمر، واضعًا نهاية لمنطق مهيمن كان من الممكن أن يدمر الشركة بسهولة. على المستوى الشخصي، واجهت جين معضلة قيم تتطلب منها الاختيار بين قيمة الأمان الوظيفي وقيمة النزاهة المهنية التي كانت تؤمن بها، والتي اضطرت أن تحلها بحل غير الحل الذي كانت ترى أنه أفضل.

ما القرار الذي كان من الممكن أن يحقق نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟

كان كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة في حاجة إلى إحداث توازن بين النجاح قصير المدى والنجاح طويل المدى، وتحديد ما الذي سيكون مقياسًا مــوثوقًا للنجــاح فــي الحــالتين (همــا مختلفــان بالضــرورة). اجتمــاعات القيــادة المنتظمــة التــي سـمحت للمسـئولين التنفيـذيين بـالحوار بحريــة حـول صـحة اسـتراتيجية الشركة/التجارة، وتخطيط سيناريوهات لظروف مستقبلية مختلفة، أو تحدي "رؤى العالم" كانت ستسمح للقيادة بإدراك أنه لم تكن هناك طريقة واحدة لبناء شــركة ناجحــة. مجلــس الإدارة، فــي المقــابل، لكونــه مسـئولًا عن ضـمان أن النمـو كــان مستدامًا، كـان مـن الممكـن أن يتـابع بشـكل أقـرب مـن أيـن كـان يـأتي النمـو، وأن يتحدى الرئيس التنفيذي أكثر بشأن استدامة تيارات النمو. وعلاوة على ذلك، بدلًا من خلق بيئة كانت تُرى فيها المعارضة على أنها عدم ولاء، كان في استطاعة الرئيس التنفيذي أن يغرس ثقافة تستغل فيها المعارضة نفسها كجهاز رصد أساسي للمخاطر. أدخل ربط المكافآت بسعر السهم انحيازًا معينًا كان ينطوي على احتمال خلق تفكير قصير المدى، وسلوك سيئ، ومفاضلات خطيرة.

نقاط تحذير

ستعلم متى تكون المعتقدات الكامنة تؤدي دورها في جعل عملية صنع القرار متحيزة عندما ترى ما يلي:

- حكاية "لقد قمنا بالأمر بهذه الطريقة دائمًا".
- الفشل في اختبار الشخص لنموذجه العقلي والنماذج العقلية للآخرين.
- افتراض أن لديك احتكارًا للحقيقة (في موقف معين).
- الفشل في التشكيك في واختبار القيم الحالية؛ القبول غير المشروط للقيم الحالية للشركة.
- الفشل في إدراك أو الاستخفاف بالتعقيدات الثقافية المصاحبة لعملية دمج لكيانين.
- عدم التجانس بين القيم/المعتقدات التي تدعم القرارات المتخذة.
- المعارضة القوية للمعتقدات الكامنة لدى الآخرين.
- الإيمان الأعمى بنظرية/نهج وعدم الاستعداد للتشكيك فيها.

- ضغط خفي يُمَارس على الناس لاتباع المنطق المهيمن على الشركة.
- برامج العلاوات التي تُحفِّز وتسبب السلوك قصير المدى والنمو غير المستدام.
استراتيجيات النجاح
استراتيجيات النجاح التي نقترحها لكي نبطل مفعول التأثير الذي يمكن أن يكون للمعتقدات الراسخة في تضليلك عند صنع القرارات تتضمن الآتي:
أعد التفكير في طريقة التفكير:

- تحدَّ واختبر نموذجك العقلي.
- أدرك أنك قد لا يكون لديك احتكار للحقيقة في أي موقف معين؛ أننا جميعًا نمتلك أجزاءً من الحقيقة.
- تحدَّ أحكامك لتحقيق الذات أو أحكامك بالاستمرارية الذاتية.
- شجع التحدي/النقاش الداخلي لمنطق السوق المهيمن (عادة ما يكون المنطق المهيمن غير مرئي ويحتاج إلى إظهاره على السطح ومناقشته).
- راجع/افحص المعتقدات الأساسية، وتحقق من مدى خدمة هذه المعتقدات لك. قد تساعد في هذه العملية قائمة أنشأها جيوفري جيمس (مساهم منتظم في
chiefexecutive.net) بعد بحث قام به مع رؤساء تنفيذيين ناجحين:
- الإدارة خدمة، وليست سيطرة.
- الموظفون زملائي وليسوا أطفالي.
- ينبع الحماس من وجود رؤية وليس من الخوف.
- مكان العمل نظام بيئي، وليس ساحة قتال.
- أية شركة هي مجتمع، وليست آلة.
- التغيير يساوي النمو وليس الألم.
- تُقدِّم التكنولوجيا التمكين، وليس التحول إلى الآلات.
- يجب أن يكون العمل ممتعًا وليس مجرد كدح وتعب.
أعد التفكير في اللاعبين:

- اضمن استقلال المستشارين الخارجيين (يشير الاستقلال في هذه الحالة إلى أن المستشار ليست له أية مصلحة شخصية، وليس مستفيدًا بأي شكل من القرار
الذي يتم اتخاذه).
- أحضر خبراء مستقلين لتحدي واختبار المنطق المهيمن.
أعد التفكير في العملية:

- رتِّب تقييمات استراتيجية سنوية كفرصة لمناقشة الخيارات الاستراتيجية (التي اتخذت بالفعل) مناقشة جادة وقوية.
- تفكَّر في الافتراضات والتأكيدات التي يتم التوصل إليها حول (كيف نقوم بالعمل) حتى يمكن إظهار نظم الاعتقاد الغالبة، ومناقشتها، وأخذها في الاعتبار عند

اتخاذ القرارات.
- وجّه أسئلة قوية لنفسك وللفريق لكي تعمق الحوار حول القيم (خاصة عندما يكون هناك ضغط على القيم):
- ما القيم التي تُرشد وتُوجِّه تفكيرنا؟
- ما القيمة التي لسنا مستعدين (أو التي لست مستعدًا أنت) للتخلي عنها؟
- ما القيمة التي تعتقد أنت وكذلك المجموعة المعارضة أنكم تتشاركونها؟
- ما الافتراضات التي لدينا حول بعضنا البعض، وكيف سنقوم باختبار هذه الافتراضات؟

- بشكل منتظم اعقد محادثات مبسطة حول القيم مستخدمًا معضلات افتراضية لكن واقعية تأتي فيها القيم تحت ضغط، لكي تناقش علنًا وبصراحة القيم
المتنافسة وتُنشئ وجهة نظر مشتركة حول هذه القيم، وتجتاز مثل تلك المعضلات التي قد تظهر من وقت لآخر.
ملاحظات:

1 Report published by Department of Immunology and Infectious Diseases; Harvard School of Public Health AIDS Initiative, 2008: Estimating the Lost Benefits of Antiretroviral Drug Use in South Africa by P. Chigwedere, MD, G. R. Seage III, ScD, MPH, S. Gruskin, JD, MIA, T-H. Lee, ScD, and M. Essex, DVM, PhD.
2 *Derailed! What Smart Executives Do to Stay on Top*, M. Thuraisingham, Blue Toffee, 2010.
3 *Making the World Better: The Ideas that Shaped a Century and Company*, K. Maney, S. Hamm and J. O'Brien, IBM Press–Pearson plc, 2005.
4 *Who Says Elephants Can't Dance?* L. V. Gerstner, Harper Collins Publishers, 2002.
5 *A Mind of Its Own*, C. Fine, Norton & Company, 2006.
6 *Robert Rosenthal and Lenore Jacobson – Pygmalion in the Classroom*. Holt, Rinehart and Winston, 1968; *Pygmalion in the Classroom* (Expanded ed.), New York: Irvington, 1992.

السلطة يمكن أن تُفسِد

تحدّي أسطورة أنه كلما زاد تحكمنا أو نفوذنا، تحسنت قراراتنا.

رغم محاولات المنظمين القضاء على اتحادات الاحتكار، للأسف فهي أكثر تفشيًا مما قد نرغب في الاعتراف به. اتحاد الاحتكار هو في الأساس احتكار قلة يتصرف كما الاحتكار المطلق، قوي لدرجة كافية لتحديد سعر لزيادة الربح للحد الأقصى؛ عادة على حساب العميل النهائي. سلوكيات تحديد الأسعار هذه هي في الواقع محاولة لتعزيز قوة الشخص في السوق بطريقة غير نزيهة؛ في سبيل إبعاد الآخرين عن تلك السوق. بإبقاء الآخرين خارج السوق، يمكن للمحتكرين أن يبقوا على الأسعار مرتفعة ويزيدوا أرباحهم على نحو فعال. عادة يؤثر ذلك سلبًا على قواعد السوق الحرة التي تسمح للداخلين الجدد المغامرين بأن يزدهروا وينجحوا. سوء استغلال السلطة هذا لا يتواجد فقط على مستوى الصناعات، بل أيضًا على مستوى الشركات، والفرق، والأفراد، حيث يمكن للفرد أن يتصرف بطريقة تعزز من قاعدة سلطته ونفوذه في مؤسسة، منشئًا لميادين لعب غير متكافئة ولميزة فردية غير عادلة. إن هذا البحث عن السلطة والنفوذ هو الذي يعمل كعدسة أو مصفاة ترشيح يرون العالم ومكانهم فيه من خلالها. القرارات الناتجة تصبح متحيزة، غير مدفوعة بأي سبب آخر غير حاجة الشخص لتعزيز وزيادة سلطته، مخربة عادة جودة القرار، الأمر الذي قد تظهر عاقبته فقط في وقت ما في المستقبل كما في أمثلة الاحتكارات المذكورة.

كانت De Beers معروفة بممارساتها الاحتكارية طوال القرن العشرين، حيث كانت تستغل موقفها المسيطر لتؤثر في سوق الماس العالمية. استخدمت الشركة عدة طرق لممارسة هذه السيطرة على السوق. أولًا: أقنعت المنتجين المستقلين بأن ينضموا إلى قناة احتكارها الخاصة. ثانيًا: أغرقت السوق بماسات شبيهة بماسات المنتجين الذين رفضوا الانضمام لشبكة الاحتكار. وأخيرًا: قامت بشراء وتخزين ماسات أنتجتها شركات مصنِّعة أخرى؛ لكي تتحكم في الأسعار من خلال العرض.

في عام 2000 تغير نموذج De Beers كنتيجة لعوامل مثل قرارات المصنعين في روسيا، وكندا، وأستراليا، بتوزيع الماسات خارج قناة De Beers، ومن ثم إنهاء احتكار De Beers وسيطرتها بفاعلية؛ حقيقة كاشفة أن انحياز السلطة الذي مارسوه قد أعماهم.

اتحاد Phoebus الاحتكاري كان مكونًا، من بين آخرين، من Osram، و Philips، و General Electric، في فترة ترجع إلى 1924 وحتى عام 1939، متحكمًا في صناعة وبيع المصابيح الكهربائية. قلل الاحتكار المنافسة في مجال صناعة المصابيح الكهربائية لمدة حوالي 20 عامًا، وتم اتهامه بمنع التطورات التكنولوجية التي كانت ستنتج مصابيح كهربائية أطول عمرًا في وقت مبكر عن الذي ظهرت فيه. هذه الحالة هي انعكاس آخر مثير للانتباه لكيف يمكن أن تُعمي اتحادات الاحتكار الأعضاء عن فرص قد يكونون جالسين عليها.

في حالة Phoebus، كانت القرارات تؤخذ لاستغلال قوة القدرة على قيادة السوق، مانعة للابتكار الذي كان يمكن أن يغير الصناعة تغييرًا جذريًا، ويجعل لاعبيها أكثر نجاحًا بكثير. برؤية الأمور من خلال انحياز السلطة هذا وصناعة قرارات تعلقت بحماية واستغلال المنتجات والأسواق الحالية، فَقَدَ المحتكرون فرصة استكشاف منتجات جديدة وأسواق جديدة.

المثال الأحدث على الاحتكار كان بين Unilever و Procter & Gamble اللتين تمت إدانتهما بتحديد أسعار مسحوق الغسيل في ثماني دول أوروبية. نمت القضية إلى علم اللجنة الأوروبية بعد تحذير من الشركة الألمانية Henkel. العقوبات المترتبة كانت ثقيلة. عند تقديم دفاعهم، ادّعت معظم الشركات المتهمة بالسلوك الاحتكاري الجهالة في بعض الحالات، وفي حالات أخرى ادعت أن مشكلة سياقية خارجية أخرى تسببت في أن وضعًا يشبه الاحتكار قد تطور. مهما يكن السبب، تخدم اتحادات الاحتكار أعضاءها فقط وتستغل السلطة المحدودة التي يتمتع بها الأعضاء خارج الاتحاد، رغم ذلك فهي في النهاية تُدمر أيضًا فرص نجاح أعضاء الاتحاد، بخلاف الضرر بالسمعة والكُلفة المالية. والأهم من ذلك، أية مجموعة أو فرد تسيّره السلطة سيرى العالم من خلال هذا الانحياز، وسيفقد منظورًا ضروريًا كما توضح الأمثلة بالأعلى.

التحدي

لا عيب في السلطة، إلى أن تُنتج عدم توازن في صناعة القرار، جاعلة صانع القرار معميًا عن تأثير نتائج تلك القرارات عليه وكذلك على الطرف أو الأطراف المعنية بالقرار. مثل تلك الاختلالات شائعة، ويتم خلقها عادة عن غير قصد بسبب أن القرارات لا يتم التمعن فيها كفاية. موقف نفوذك وسلطتك يمكن أن يعميك عن النتائج الحقيقية للقرار الذي تتخذه. بينما سيسعى معظم صناع القرار إلى زيادة نفوذهم في موقف معين، قد لا يرون بالضرورة قرارات الفوز-الخسارة التي يتخذونها على أنها غير نزيهة أو غير عادلة للجماعات الأخرى المتأثرة بالقرار. سيجادلون أيضًا في بعض الأحيان ضد إمكانية حدوث أية خسارة أو ضرر قد تُحدثها قراراتهم للآخرين. هذا العمى هو ما سنستكشفه في هذا الفصل.

السلطة ذات طبيعة علائقية، بمعنى أن السلطة في المؤسسات تُحدَّد عادة بالهوية أو الهيكل أو السلم الهرمي. تقول الحكمة التقليدية إنه كلما ارتقى الشخص في السلم الهرمي جمع سلطة ونفوذًا أكثر، ويمكن أن يستخدمهما في صناعة القرارات لأغراض بناءة أو هدامة. تفكير "واحد لأعلى واحد لأسفل" الذي يسيطر على معظم القرارات التنظيمية اليوم يمكن أن يشوش عادة على الميزات الحقيقية لفكرة. على سبيل المثال: قد تكون لديك فكرة كفرد في الفريق، لكن الفكرة ما تزال تحتاج إلى أن يتم تقييمها من قِبَل مجموعة عملك قبل قبولها. هذه هي السلطة بالصورة العملية في أبسط صورة. قد لا ترى فكرتك النور إذا رأى الآخرون في مجموعات عملك أو إذا رأى مديرك المباشر أنها سيئة. كما يوضح هذا المثال، استخدام السلطة لا تتم ملاحظته دائمًا بسهولة في المنظمات. الواقع أن ألعاب

السلطة عادة ما تكون متقنة ومخفاة. قد تأتي السلطة في المنظمات من الكاريزما (عوامل تتعلق بالشخصية)، أو من سهولة الوصول إلى مصادر سلطة أخرى (سلطة موكلة)، أو من الخبرة والمهارة.

قد تكمن السلطة أيضًا في قسم أو فريق وظيفي في طرق يمكن أن تؤدي إلى عملية صناعة قرار متحيزة. أية شركة لها سمعة -تحظى بتغطية (إعلامية) جيدة ويشاد بها- بثقافة مبيعات قوية يمكن لهذه الشركة أن تتحكم في القرارات بطرق تنتهي إلى الإضرار بالشركة. ثقافة المبيعات المهيمنة يمكن أن تتسبب في حظوة المشتغلين بالمبيعات بتحكم -في القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة التي تُطرح في السوق- يكون غير متكافئ مع النفوذ الذي يتمتع به فريق تطوير المنتج والبحث والتطوير. قد يتسبب ذلك في التعجل في طرح المنتجات في السوق قبل اختبارها بشكل سليم لمراعاة الفروق الدقيقة بين حاجات العملاء وأذواقهم، التي تكون معطيات ذات قيمة كبيرة يمكن أن يستغلها فريق البحث والتطوير ومطورو المنتج في تشكيل عروض جديدة للمنتج. أحيانًا يتطلب الأمر جماعة خارجية تجعل مجموعة كهذه تتأمل في الديناميكية حول طاولة صنع القرار؛ حتى تدرك المجموعة كيف يمكن لسلطة مجموعة ما أن تصدر -بصورة مباشرة أو غير مباشرة- قرارات دون المستوى الأمثل.

تقترح باتريشيا برادشو-كامبل 1 ، وهي أكاديمية معروفة تبحث في السلطة والسياسة، أن التكتيك الرئيسي الذي يستخدمه الأشخاص/المجموعات ذات السلطة في المنظمات هو خلق "نظم معنى" يقبلها الآخرون. على سبيل المثال: في اجتماع مع مديرين آخرين قد أعرض فقط المعلومات التي تدعم وجهة نظري للموقف. إذا قبل الآخرون تفسيري -نظام المعنى الخاص بي- فسيكون لي تأثير أكبر على عملية صنع القرار الناتجة. درست برادشو-كامبل على سبيل المثال مستشفى كانت الإدارة العليا به خلقت وهم وجود أزمة مالية؛ حتى تكسب موارد إضافية من الوكالة الممولة للمستشفى. بالمبالغة في قيمة العجز في ميزانية المستشفى بمقدار 1.4 مليون دولار أمريكي، ومنع رؤساء الأقسام من الاطلاع على تقارير مالية مفصلة ودقيقة، خلقت الإدارة "نظام المعنى" غير الصحيح هذا لتكتسب ميزة ضد المستشفيات المنافسة التي تمولها نفس الوكالة. وهم وجود أزمة كان فعالًا لدرجة أنه -في دراسة عن معنويات القوى العاملة أجراها مستشار خارجي- قال المديرون في المستويات الأدنى والموظفون إنهم كانوا قلقين للغاية بشأن إمكانية تقليص عدد العاملين؛ وهو الواقع الذي كان واضحًا لهم. المستشار، ولأنه لم يتم إعلامه بالخطة التي تحيكها الإدارة، استند في توصياته إلى نتيجة بحثه تلك. دراسته للموقف لم تكن كافية لكشف لعبة السلطة والسياسة التي كانت تُلعَب.

استقصاء أعمق لتاريخ المنظمات وعلاقاتها بأصحاب المصلحة المختلفين، بمن فيهم أولئك الذين ليسوا داخل نطاق حدودها، يمكن أن يكشف عادة "حقائق" مضللة و"نظم المعنى" الحقيقية التي يؤيدها المديرون والموظفون.

نظرة أقرب

يوجد في الأساس نوعان من السلطة، كل منهما قد يُنتج عملية صنع قرار متحيزة أو معيبة:

- السلطة الهيكلية أو سلطة المنصب - مستمدة من السلطة المخولة في منصب معين أو بحكم الهيكل.
- السلطة الشخصية أو سلطة الكاريزما - مستمدة من الصفات الشخصية للفرد.
كل منهما قد يُستخدم بصورة بناءة أو هدامة. على سبيل المثال: السلطة الهيكلية مثل اتحادات الاحتكار يمكن أن تُسبب أضرارًا بالغة للاعبين الأصغر الأقل نفوذًا
في الصناعة، من خلال الطريقة التي تُطَبَّق بها السلطة المركزة. الفائدة التي يجنيها هؤلاء اللاعبون عادة ما تكون قصيرة المدى. ومع ذلك يمكن أن تعمل السلطة
الهيكلية أيضًا كقوة إيجابية. مثال ذلك هو سلطة الخبراء، كما تتضح من خلال التأثير الذي يهيمن عليه المجتمع العلمي في مجتمع اليوم، مقياس نفوذهم ينبع
من خبرتهم، تمامًا مثل مهنة الطب وهلم جرًّا. في أية شركة، يمكن أن تتمتع الوحدات المدرة للربح بنفوذ قوي على الوحدات غير المدرة للربح، أو الوحدات الكبرى
على الوحدات الأصغر، وهكذا.
مثل السلطة الهيكلية، يمكن أن تستخدم السلطة الشخصية بصورة بناءة أو هدامة. يوجد العديد من القادة الذين قد استغلوا سلطتهم الشخصية، من هتلر في
جانب إلى غاندي ومانديلا في الجانب الآخر. تتبادر للذهن أمثلة مباشرة على الساحة التجارية، من آل دونلاب في جانب إلى جاك ويلش في الجانب الآخر. السلطة
الشخصية، إذا تراكمت بصورة متطرفة، يمكن أن تكون هدامة لكل من صاحب السلطة والذي تمارس عليه هذه السلطة.
لكن هذا الانقسام بين السلطتين الهيكلية والشخصية قد يعطي فكرة خاطئة عن التعقيد الذي يمكن أن يوجد. يستطيع شخص بلا أية سلطة هيكلية أو سلطة
منصب أن يكتسب سلطة شخصية تتجاوز بكثير النفوذ -فيما يتعلق بصنع القرار- المتضمن في المنصب الذي يشغله. على سبيل المثال: يمكن أن يكون لشخص في
مستوى منخفض في منظمة نفوذ غير متكافئ مع منصبه، وأحيانًا خطير على صنع القرار، على أشخاص في مناصب ذات نفوذ. توجد بعض الحالات الشهيرة حيث
يُكتشف بعد فترة من الزمن أن مجالس إدارات شركات قد تم التأثير فيها من قِبَل مدير تنفيذي قوي الإرادة وذي كاريزما، صانعة قرارات آخذة الشركة في مسارات
لم يكن ينبغي أبدًا أن تسلكه. ومع ذلك يمكن أن تكون السلطة الشخصية قوة إيجابية أيضًا للتغيير حتى على المستوى الاجتماعي، حيث "سلطة الشعب" قد
أطاحت بالكثير من الحكومات، حتى تلك التي لم يتم انتخابها وفقًا للتقاليد الديموقراطية، كما أثبت "الربيع العربي" الذي ابتدأ في عام 2010.
مع كلا النوعين من السلطة، يمكن أن يكون تأثير التحيز على صناعة القرار بالغًا. ما يلي هو مثالان لكيف تستطيع السلطة فعلًا التأثير على التفاوض وصناعة
القرار. واحد هو أنها تحفز وتبعث على الثقة المفرطة، والآخر أنها قد تمنع التغير.
السلطة تبعث على الثقة المفرطة

أولًا لنلقِ نظرة على مشكلة الثقة المفرطة. إن السلطة ليست هي نفسها ما ينزع إلى إفساد صنع القرار. إن الشعور العام بالتحكم والحصانة ضد الهزيمة الذي
يصاحب السلطة هو الذي ينزع إلى جعل الناس يشعرون بالثقة المفرطة في قدرتهم على صنع قرارات جيدة.
كلما زادت السلطة التي يظن قائد عمل أنه يمتلكها ساء أداؤه في قيادة العمل، كما تشير أبحاث جديدة. انتهت دراسة قام بها ناثانيال فاست 2 البروفيسور في
جامعة جنوب كاليفورنيا أنه، في عالم الأعمال، يمكن أن تعوق السلطة غير المقيدة صناعة القرار. يقول فاست: "الشعور العام بالتحكم الذي يصاحب السلطة
يميل إلى جعل الأشخاص يشعرون بالثقة المفرطة في قدرتهم على صنع قرارات جيدة"، مشيرًا إلى أن البحث هدف إلى زيادة وعي القادة بالشراك التي قد يقعون
فريسة لها.
لاستكشاف هذه النزعة، أجرى الباحثون تجارب متعددة أثَّرت على السلطة، عن طريق توكيل أدوار ذات سلطة كبيرة أو أدوار ذات سلطة محدودة للمشاركين.
طُلِب منهم بعد ذلك أن يضعوا رهانات على قدرتهم على إجابة ستة أسئلة تافهة.
في الدراسة، أولئك الذين تم جعلهم يشعرون بالقوة والنفوذ في الواقع خسروا المال عند الرهان على معرفتهم، ومن لم يشعروا بالنفوذ اتخذوا مخاطرات أقل
عند الرهان ولم يخسروا أموالهم.
السلطة قد تمنع التغيير
أي بحث حول السلطة التنظيمية يحتاج إلى أن يأخذ في الحسبان الموضوع ذا الصلة عن السياسة المؤسسية. السياسة هي سلطة موضوعة حيز التنفيذ وتتضمن
اكتساب، وتطوير، واستخدام السلطة لتحقيق أهداف المرء. السلطة السياسية تكون واضحة بشكل خاص عندما تمر المنظمات بالتغيير، وعندما يهدد التغيير
توازن القوى القائم في منظمة ما. تُستخدم السلطة السياسية للحفاظ على التوازن ومنع التغيير. أصحاب المصلحة الأقوياء قد يؤدون دورًا في التحكم فيمن
يتحدث إلى من، ومن له حق الوصول إلى من، ومن لديه معلومات عن ماذا، وأين تتم عرقلة الأفكار، وكيف يتم نشر الأفكار، ومن يستمع لمن هم في موضع
القيادة، وما إلى ذلك.
إن فهم السلطة في منظمة لا يُقدَّم عادة بالنظر إلى ميثاق المنظمة. إنها الشبكات غير المرئية للعلاقات التي تقبع خلف ميثاق المنظمة هي التي تكشف عادة أين تكمن
السلطة، وكيف يمكن أن تصبح القرارات متحيزة بشكل خطير.
التحديد المنهجي لأصحاب المصلحة والأفراد ذوي النفوذ يمكن أن يُظهر التحديات. على سبيل المثال، عرقلة القرارات ترتبط بسوق أفكار جديدة والتغيير في أية
منظمة. يمكن تحديد التحالفات غير الرسمية القوية بطريقة مشابهة. من المهم أيضًا أن ننظر إلى مجموعات المصالح التي تتحكم في الموارد الرئيسية أو التي يكون
"لديها الأرقام" للتأثير على القرارات، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. نادرًا ما تكون التحالفات ذات النفوذ مؤقتة، حقيقة تسطع عادة على القادة الذين قد

حاولوا العمل مع منظمات مقاومة للتغيير. عندما يتم اتخاذ القرارات من القيادة العليا، فإنها تصبح منتشرة وهي تترجم للمستويات الأدنى في المنظمة، وبالتالي
مميعة مضعِفة وفي النهاية موقفة لزخم التغيير. هذا هو السبب الذي يجعل فرق الإدارة العليا، وليس فقط مديرًا أو اثنين من المديرين الكبار، في أحيان كثيرة يتم
التخلص منها في محاولة تغيير كبيرة. مجرد إقصاء بعض المديرين قد لا يمنع بالضرورة باقي الفريق، ويكونون عادة تحالفًا قويًا قائمًا منذ فترة طويلة، عن إعاقة
التغيير.
كارين ستيفنسون، عالمة الأنثروبولوجيا ومنظِّرة للشبكات الاجتماعية وتحاضر حاليًا في كلية روتردام للإدارة بجامعة إيراسموس، تدرس كيف تتدفق المعرفة عبر
تلك المنظمات، مشيرة إلى الثقة كممسك لمخالب مثل تلك الشبكات غير المرئية معًا. في كتابها The Quantum Theory of Trust 3 توضح كيف تكون الشبكات
ذات النفوذ في المنظمات اليوم، وتتحدى نظرية أنها شبكات عشوائية. بدلًا من ذلك هي تصر على أنها تختلف اختلافات ضئيلة بشكل قوي وتعكس الحياة السرية
والسلطة خلال المنظمة القائمة على المعرفة، مؤثرة في النهاية على القرارات، خاصة حول فترات التغيير.
إن عقودًا من البحث حول سلوك الأفراد والجماعات تشير إلى أننا نخلق صداقات مع الأشخاص الذين يشبهوننا، والذين يدعموننا ويشاركوننا أهدافنا - القبائل
الموثوقة. ولهذا تأثير جعلنا أكثر جرأة حول أفكارنا، وفي النهاية قراراتنا، مما يجب أن نكون عليه؛ وذلك لأننا لا يتم صدّنا من دائرة الداعمين لنا. هذا السلوك
القبلي يحدث بصورة أكثر مما نحب أن نعترف بها في المنظمات، ويمنع التغيير الذي يُنظر إليه على أنه سيقلص سلطة جماعة معينة.
الثقة قد تعمل كوسيط مهم، أحيانًا
حتى في الأماكن التي تكون فيها السلطة متوازنة، يمكن أن تؤدي الثقة دورًا مهمًا في عملية صناعة القرار. على سبيل المثال: إذا كان "لـ أ سلطة على ب إلى حد أنه
بإمكانه إجبار ب على القيام بأمر لم يكن ب ليقوم به في ظروف أخرى"، فقد يسبب ذلك سوء استغلال للسلطة ما لم تكن هناك ثقة بين أ و ب. يمكن تعريف
الثقة على أنها "تعبير عن الوثوق في شخص آخر؛ إيمان بأنه لن يتم تعريضك للمخاطرة، أو إيذاؤك، أو إصابتك بسبب أفعال ذلك الشخص". الثقة في الواقع هي
التوازن المضاد للسلطة، ويمكن أن تصبح "حجر الأساس" لعملية صناعة القرار الجيدة. الثقة -رغم ذلك- تتمتع بعلاقة معقدة مع الأحزاب وقد تُضلل صناع
القرار.
قد توضع الثقة في الموضع الخطأ؛ حيث إنه بمجرد أن نقرر أن شخصًا ما جدير بالثقة تتأثر صفات أخرى لهذا الشخص بصورة دقيقة وتُرى على أنها مستمرة مع
هذا الانطباع المفضل. نحن عرضة لما يطلق عليه "تأثير الهالة" الذي يحدث عندما تتحكم سمة واحدة إيجابية لشخص في الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلى هذا

الشخص. يمكن أن تصبح القرارات المتخذة في هذا الموقف منحازة ومعيبة لدرجة خطيرة بسبب مستوى من الإيمان والثقة غير المشكك فيهما، والمعبَّر عنهما بـ "إنها واحدة منا" أو "إنه يفكر مثلنا". يتشابك مفهوم الثقة في نقطة ما مع مفهوم السلطة: يتمتع شخص أو مجموعة من الأشخاص حينها بسلطة في مواجهة أولئك الذي يضعون ثقتهم فيه. يكون ذلك عادة مثل السلوك القبلي.

القبائل (التي يمكن أن تأتي في هيئة عضوية سابقة في مدرسة، على سبيل المثال المنتمين لمدرسة Ethon أو أعضاء حزب سياسي، مدرّي الأرباح في شركة والذين يميزون أنفسهم عن أولئك الذين يتولون مراكز التكلفة، أعضاء كلية الجراحين، النقابات العمالية، أو مجموعات أخرى) تُعرف بنزعتها للتشديد المبالغ فيه على التشابهات داخل المجموعة، وكذلك التشديد المبالغ فيه على الاختلافات بين المجموعات (مجموعتهم والمجموعات الأخرى). تأتي الثقة بعد ذلك ويبحثون عن بعضهم البعض واضعين هذه القبيلة في موقف أكثر تميزًا من موقف أولئك الذين ليسو أعضاءً في تلك القبيلة. يشار عادة إلى هذه الظاهرة بـ "المجموعة المقربة" و"غير المنتمين للمجموعة المقربة". القرارات التي تتخذها "المجموعة المقربة" ستضر عادة "غير المنتمين للمجموعة المقربة". تسيطر "المجموعة المقربة" عادة من خلال اللغة المستخدمة، المعايير، القواعد، السلطة السياسية، سهولة الوصول لمراكز النفوذ، السياسات، الطقوس، وما إلى ذلك. ستقرر وتديم "المجموعة المقربة" فكرة من يكون العضو "المثالي" (في المجموعة، في الشركة، في المجتمع)، وعادة ما تكون تشبههم. كثيرًا ما يكون وجود مجموعة مقربة غير واعٍ، بمعنى أن المجموعة المقربة قد لا تدرك أو تُقِر بتأثيرها على غير المُنتمين للمجموعة المقربة، أو الأضرار التي قد يتسببون بها لأعضاء المجموعة الأخرى. في كثير من الحالات لن يكون لدى غير المنتمين للمجموعة المقربة السلطة للدفاع عن أنفسهم من الإجراءات التميزية للمجموعة المقربة أو سلوكها. في قلب هذا السلوك يكمن استغلال السلطة. التنظيم، ومراقبو الصناعة، وكيانات أخرى، تنشأ لإحداث توازن في ملعب السلطة. في المنظمات اليوم تؤثر الطبيعة القبلية للقرارات سلبًا على سلامة القرارات. قد تكون هذه التأثيرات خفية في حالات كثيرة، على سبيل المثال حيث قد يطمس تأطير مجموعة مقربة للقرار المشكلات الحقيقية التي تجب مناقشتها، وبالتالي تستمر في تعزيز سلطة المجموعة المقربة ونفوذها. هذا هو انحياز السلطة في صورته العملية.

لقطة مكبرة

نقدم فيما يلي حالتين حقيقيتين، كل منهما توضح تأثير السلطة على اتخاذ القرار. ولأسباب واضحة، في حين حافظت هاتان الحالتان على دقة الملابسات قدر الإمكان، قد تم تغيير التفاصيل من أجل حماية السرية.

الحالة 1

قسم رعاية الحيوانات الأليفة في فورتيس Fortis هو أكبر مركز رعاية حيوانات أليفة في العالم، ويتمتع بتفوق مثير للإعجاب في حصة السوق على منافسيه.

شركة فورتيس نفسها معروفة عالميًا بأن لها ثقافة بيع قوية، وكان هذا واضحًا أيضًا في قسم رعاية الحيوانات الأليفة. كان قسم رعاية الحيوانات الأليفة قد حافظ على تفوق قيمته السوقية في وجه علامات تجارية منخفضة السعر لمنتجات رعاية الحيوانات ولاعبين متخصصين جدد يعملون مع سلاسل عيادات بيطرية.

هيمنتها على فئة منتجات رعاية الحيوانات الأساسية كانت لا تضاهى.

تمتعت الشركة بعلاقات وطيدة مع الموزعين، وكان ذلك يرجع بنسبة كبيرة إلى استثمار الشركة الضخم في قدرة البيع وإدارة المواهب والاستثمار في التدريب الذي قامت به لعقود. شهرتها بممارسات البيع العظيمة كانت أيضًا موضع حسد كثير من شركات المنتجات الاستهلاكية، التي زارت بانتظام هيئة مبيعاتها في أجزاء متعددة من العالم.

من أجل تقوية هيمنة الشركة على السوق في مجال رعاية الحيوانات، قررت فورتيس استراتيجيًا أنها ستوسع وتبتكر في أقسامها التقليدية. أُقرَّت حوافز المبيعات لزيادة الأرباح من فئات المنتجات الجديدة. تُرك هذا الخيار الاستراتيجي للأقاليم لتنفيذه. في إقليم آسيا والباسفيك أدى ذلك إلى موجة من النشاط، وأُصدرت منتجات جديدة سريعًا إلى قنوات الموزعين. عبَّرت الإدارة العليا للمبيعات في القسم عن درجة كبيرة من الثقة في الاستراتيجية.

ورغم ذلك لم يكن كل شيء على ما يرام مع بدء تنفيذ الاستراتيجية في المنطقة. فشلت المنتجات الجديدة في جذب انتباه مالكي الحيوانات الأليفة، وكانت تكاليف سحب هذه المنتجات من السوق رهيبة. بالإضافة إلى ذلك كانت انسحابات المنتجات هذه بدأت تؤثر في نفوذ/تواجد علامتهم التجارية في فئاتها الأساسية المهيمنة.

بالعمل مع فرق العمل التي اتخذت قرارات بشأن المنتجات الجديدة، رجعت اللجنة الاستشارية حول السلوك التنظيمي التي كانت مشاركة إلى طاولة صنع القرار؛ للتحري عن الطريقة التي اتخذت بها القرارات بخصوص هذه المنتجات الجديدة. وجدوا ديناميكية لعب/أداء مثيرة للاهتمام. كنتيجة لثقافة البيع القوية -الشيء الذي كانت المنظمة معروفة به وتفتخر به- لعب قادة المبيعات والتسويق دورًا مهيمنًا في دفع وتقديم أفكارهم عن ما الذي سينجح وما الذي لن ينجح من منظور سوق العمل. السلطة التي انبثقت من هذا المنصب ذي النفوذ التنظيمي الكبير (ناتجة عن سمعة عريقة عن أداء المبيعات) كانت تعني أن أصواتهم كانت مرتفعة ومؤثرة. كانت أصواتهم مرتفعة لدرجة أنها غطت على أصوات قادة البحث والتطوير وقادة تطوير المنتج على الطاولة، والذين كانوا يحذرون من الاندفاع للسوق قبل الأوان وبدون بحث كافٍ وإجراء اختبارات مع الحيوانات الأليفة ومالكيها.

عملية إخراج منتجات جديدة للسوق بنجاح عكست ديناميكية مختلفة للفريق، حيث تضع مجموعة التسويق والمبيعات أفكارًا جديدة على الطاولة، وبمجرد أن يحكم على فكرة بأنها جيدة -عادة بالاستناد إلى بحث وتحليل شديد التفصيل للسوق- يتم تكليف مجموعتي البحث والتطوير وتطوير المنتج بتطوير المنتج ليصل

إلــى مرحلــة الإصــدار. تضــمن هــذا تحــديد مجموعــات تــركيز مــن مــالكي الحيوانــات والحيوانــات الأليفـة لاختبـار وصـفات المنتـج الجديد، وعمـل التغييرات اللازمــة علــى المنتج، وإعادة الاختبار، والتنقية مرة أخرى، والاختبار مرة أخرى. تطلَّب ذلك وقتًا وصبرًا، وهذه ليست من الصفات التي كان قادة المبيعات معروفين بها.

ومع ذلك، كانت ديناميكية صناعة القرار في قسم رعاية الحيوانات الأليفة أن خطط إجراء مزيد من الاختبارات على المنتجات كان يتم تجاوزها بواسطة التصويت
المقنع، والذي يميل للبدء في التنفيذ من قِبَل قادة المبيعات والتسويق على الطاولة -الذين بدوا أنهم يقللون من شأن اختبارات وأنماط المستهلك الجديدة والناشئة-
مما تسبب في المقابل في إصدار المنتجات قبل اختبارها بشكل شامل في السوق. بسبب الفشل في الاستفادة بشكل كامل من الخبرة والتجربة التي جلبها إلى الطاولة
كل من مجموعات أصحاب المصلحة هذه بشكل كامل، كانت القرارات الناتجة دون المستوى الأمثل.
كان هذا مثالًا على تأثير سلطة ونفوذ مجموعة واحدة على
عملية صناعة القرار بطريقة أدت إلى فشل مكلف للمنتجات.

تحيز قرار قسم المبيعات

قسم المبيعات، حيث تمتع بعقود من أداء المبيعات الناجح في فورتيس واشتهر لممارساته الأفضل في فئته، رأى حاجة ضئيلة في التساؤل حول القصور المتأصل في
"رؤيتـــهم للعـــالم" والمســـاهمات فـــي القـــرارات المـــهمة التـــي اتخـذتها الشـركة. فــي عــدم إدراك الــدور المتســاوي والقيمــة المتسـاوية التــي أدتــها الأقســام الأخــرى فــي نجــاح فورتيس، كان القسم بصورة لا واعية يتجاوز أية وجهات نظر قيمة أو آراء بناءة جلبتها المجموعات الأخرى إلى الطاولة بموقف "نحن أفضل من يعرف السوق".

هذه الفجوة "الفلسفية" لم يكن يُفصَح عنها هكذا؛ لأن التركيز الاستراتيجي -حتى تلك النقطة- كان على تقوية الفئات والمنتجات القائمة، وليس إصدار منتجات
جديدة. في الواقع كانت النقاشات حول المنتجات الجديدة تشبه النقاشات الاستقطابية (مولدة تنازلات) وليس الحوارات (مولدة تعاون حقيقي).

ما القرار الذي كان من الممكن أن يُحقق نتيجة مختلفة تُغير قواعد اللعبة؟

كوَّن المستشارون الذين أشركتهم فورتيس تدخلًا جماعيًا، استطاعت خلاله مجموعة صنع القرار التفكير (كمجموعة) في تفضيلات التفكير الخاصة بكل منهم،
وكيف قد تتعامل هذه التفضيلات عند مواجهة مشكلات معقدة تتطلب تفكيرًا اختراقيًا. التفضيلات (كما تعرفها أداة التشخيص Foursight المستخدمة في هذه
العملية) لا تضمن القدرة، كما لا تشير إلى أن عدم وجود تفضيلات يعني وجود نقص في القدرة، لكن بدلًا من ذلك تقيس تفضيل المرء لمكونات رئيسية لعملية
التفكير خارج الصندوق. النظرية الداعمة لهذه الأداة كانت أن التحديات سيتم تخطيها بطريقة خلاقة، عن طريقة المشاركة في عملية التفكير خارج الصندوق ذات
الأربــــع مراحــــل كلــــها، بــــدءًا بالتصــــور Ideation، يتبعــــها التوضــيح Clarification، والتطويــر Development، وأخــيرًا التطبــيق Implementation. يشــير

التفضيل الكبير ببساطة إلى أن هذا هو أكثر جزء من عملية التفكير خارج الصندوق شعر الفرد ناحيته بالارتياح والتحفيز.
بجعل كل فرد في المجموعة يفكر في تفضيلات التفكير الخاصة به ويعلق عليها، استطاع المستشارون تحديد كيف قد تكون تلك التفضيلات تقوم بالتأثير على
منظور كل فرد في المجموعة وموقفه، مؤثرة في النهاية على قرارات العمل التي يتخذونها. كان قادة المبيعات مفكرين أقوياء (خرجوا بأفكار رائعة) ومطبقين (قفزوا
للتنفيذ)، بينما كانت السمات الأكثر دراسة وتحليلًا لقادة البحث والتطوير (موضحين في الأغلب) أفضل في إبراز المشكلات التي يجب حلها، وكان مطورو المنتجات
(في الأغلب مطورين) مركزين على بناء وتشذيب حلول عملية يمكن تبنيها. كنتيجة للوعي الأكبر والنظرة الأعمق لقادة المبيعات لتفضيلاتهم وتفضيلات الآخرين،
فقد أفسحوا مساحة للسماح لزملائهم (في قسمي البحث والتطوير وتطوير المنتج) بأن يصل صوتهم أيضًا، متعاونين بطريقة استفادت من نقاط القوى التي جلبها
الفريق بأكمله إلى الطاولة. سمح هذا بنشوء حوار أكثر شمولًا وبنَّاء أكثر.
من خلال هذا النوع من التيسير الخارجي القائم على العمل الجماعي والتعقيب على تفضيلات التفكير الخاصة بالأفراد، تستطيع الفرق عادة أن تكتسب فهمًا
عظيمًا للطريقة التي يتبعونها في حل المشاكل، ولنوع الفريق الذي يزدهرون فيه أكثر. سيساعد هذا أيضًا على توقع العواقب التي تظهر في العملية الإبداعية،
وإدراك أسباب الإحباط في العمليات الجماعية، واستبعاد أية ألعاب سلطة غير مساعدة، وجعل الطريق لحلول أفضل وأكثر إبداعًا واضحًا أكثر.
الحالة 2
مع بزوغ اقتصادات دول آسيا والنمور الآسيوية، أسس بروس تانج شركة Appex Telecommunications لإنتاج وبيع خدمات الهواتف المحمولة في سنغافورة.
في عام 1992 كان ضمن الثلاثة لاعبين الأقوى في هذا القطاع في العاصمة. استنادًا إلى النمو المتسارع لتجارته ووضع التدفق القوي للأموال، شعر بروس أن الوقت
كان مناسبًا لأخذ الشركة للمستوى التالي وبناء طموحه الإقليمي. في عام 1994 بدأ خطة توسعه في آسيا، ساعيًا إلى إنشاء تجارة في ماليزيا، تايلاند، هونج كونج،
وتايوان. بحلول عام 1997 كانت أبكس معروفة كشركة رائدة، وأنها الشركة التي تجب متابعتها في الإقليم.
مرَّت الإدارة عبر الأزمة الآسيوية بمهارة، ولأنها كانت تمتلك الكثير من النقد استطاعت الاستفادة من حقيقة أن المنافسين كانوا يكافحون لزيادة الحصة السوقية.
في عام 2002، جذب الأداء القوي لشركة أبكس اهتمام سكان بوينت ScanPoint -الرائد الأوروبي في سوق الاتصالات ومقرها منطقة إسكندنافيا- والتي كانت
تتطلع للتوسع في آسيا. مع وجود فكرة الاستحواذ في الاعتبار، بدأت سكان بوينت دراسة استراتيجية للالتزام والمثابرة المهنية؛ لفهم الكفاءات الأساسية لأبكس
ومحركات نجاحها، لتحديد ما إذا كان فعلًا لديها نموذج مستدام بعد الأزمة الآسيوية. أظهرت عملية المثابرة المهنية صورة إيجابية لقدرة، وسعة حيلة، وعلاقات

فريق إدارة أبكس.
في أكتوبر 2002 قابل سفين جوانسن، المدير التنفيذي لسكان بوينت، بروس تانج (حينها مساهم كبير في أبكس) وأعضاء رئيسيين في فريق إدارته في دبي لبحث
عرض استحواذ محتمل. نشأت ألفة فورية بين المديرين التنفيذيين. كان سفين منبهرًا بما رأى أنه فريق إدارة هُمام يتطلع للأمام. خلال النقاشات اللاحقة وعملية
الاستحواذ، كانت كفاءة بروس والإدارة تتضح بشكل مستمر، وهو الأمر الذي ساعد سفين على بناء قضية استثمارية قوية لمجلس إدارته، وتم اتخاذ القرارات في
كلا الجانبين والتصديق عليها بسرعة. كجزء من الصفقة، كان على بروس وفريقه البقاء لخمس سنوات على الأقل لضمان الاستقرار وثقة السوق.
خلال ذلك الوقت، تساءل سفين، المدير المالي لسكان بوينت، حول الحماية الكبيرة وحزم المكافآت التي تُدفع لكل فريق بروس التنفيذي، عدا فردين اثنين في
الفريق، ولكن بروس أقنعه أنها كانت في صُلب خطة عمل الاستحواذ وكانت مرتبطة بالأداء. مقتنعًا بإمكانية التعاون ولتأسيس قاعدة من التفاهم والثقة، دعا
بروس سفين إلى سنغافورة بصورة منتظمة. خلال الشهور التالية قضى سفين أكثر من 50 بالمائة من وقته هناك. كان يتم إعلام فريق الإدارة الأوروبي بالتقدم المُحرَز
في آسيا بشكل منتظم.
بحلول يوليو 2003، كانت سكان بوينت واحدة من قادة سوق الاتصالات الآسيوي، رابحة الكثير من مناقصات القطاع العام. كان هذا مهمًا للمجموعة من الناحية
الاستراتيجية بالنظر إلى التباطؤ الاقتصادي الذي كانت تعاني منه كثير من الاقتصادات الغربية. فصَّلت خطة الاستحواذ كيف سيتم دمج الكيان الآسيوي الجديد بالكامل وجعله متوائمًا مع مناهج التشغيل ومعايير الإدارة التي تتبعها سكان بوينت، ولهذا
شكَّل الأمر مفاجأة خلال نقاشات الميزانية لعام 2004 في شهر أكتوبر 2003 أن بروس اقترح الإبقاء على الكيان الآسيوي منفصلًا. وعلاوة على ذلك، رغم تمويل
الاستحواذ على أبكس بشكل كبير من خلال الديون، رفع بروس حجة أن الدين لا يجب أن يظهر في الميزانية العمومية؛ حيث سيقلل من حماس فريقه الآسيوي
بسبب تأثيره على مخصصات العلاوات. وافق سفين، لكن ذلك تسبب في ذعر من جانب رئيسَي القسمين الآخرين الكبار في أوروبا اللذين شعرا أنه كان يتم إعطاء
بروس الكثير من الامتيازات. على سبيل المثال: وافق سفين على أن آسيا لا تحتاج إلى تطبيق نظام إدارة العميل Client Management System المعمول به عبر
المجموعة. لم يكن هناك أي منطق في هذا، حيث إن نظام إدارة العميل سمح للمجموعة بتتبع وتقديم بيانات على أي دعم متبادل محتمل بين الأقسام. بدلًا من
التعامل مباشرة مع زملائه في الأقسام أو مع المدير المالي بشأن القضايا المشتركة بين الأقسام، بدا أن بروس يفضل التعامل مباشرة مع سفين. كذلك أمدَّ بروس
سفين بعرض منظم عن مسئوليه التنفيذيين، واضعًا إياهم في ذهن سفين على أنهم خلفاء محتملون للمسئولين التنفيذيين للمجموعة. بدأ الأعضاء الآخرون في

فريق سفين يشعرون بأن فريق بروس كان يتمتع بتعامل أكبر ووصول مباشر أكثر إلى سفين منهم أنفسهم. لم تعد نقاشات الفريق بنَّاءة بنفس المستوى السابق،
وبدت القرارات منحازة أكثر لصالح آسيا، حتى عندما لم يكن هناك أي أساس تجاري منطقي لدعمها. بدا الأمر بشكل متزايد لزملاء بروس على أنه حماية للفريق
من جانب بروس، وليس بشأن نجاح المجموعة. بدأ تفسير أكثر خبثًا في النشوء في ممرات الشركة في كوبنهاجن، مقترحًا أن بروس كان يستغل الميزانية العمومية
للشركة لتمويل توسع أبكس في آسيا، وفي نفس الوقت الحفاظ على أمواله في إقليمه.
سفين، مدركًا للصدع في فريق إدارته، حثَّ فريق الإدارة الأوروبي على استثمار وقت في زيارة سنغافورة بعقل متفتح. في الوقت نفسه كان سفين (الذي لم يكن قد
قضى أي وقت يذكر في آسيا قبل هذا الاستحواذ) يزور سنغافورة كل شهر، مقيمًا لأسبوع إلى عشرة أيام هناك، حيث كان بروس يخرج عن عاداته لدعوته إلى
العشاء وتعريفه بآسيا.

انحياز قرارات بروس

استفاد بروس من عملية الاستحواذ لقضاء وقت طويل مع سفين الذي كان انبهاره بما رآه في سنغافورة وعبر آسيا يزداد باستمرار. بالتأكيد كان لبروس تأثير غير
متناسب على سفين الذي اتخذ، تدريجيًا، قرارات كان ينظر إليها الآخرون على أنها تفتقر إلى العقلانية والمنطق السليم وبدت في اتجاه واحد، بمعنى أنها كانت
منحازة لصالح آسيا.
في النهاية أصبحت الصدوع واسعة لدرجة أن واحدًا من رؤساء الأقسام الكبار تقدم بطلب للتقاعد المبكر (منضمًا إلى منافس بعد ذلك)، وأصبح رئيس القسم
الكبير الآخر غير متفاعل وأظهر اضطرارًا قليلًا لحضور أي من الاجتماعات. عزز بروس تدريجيًا قاعدة سلطته من خلال الفوز بثقة سفين الذي كان بحلول ذلك
الوقت قد كون ارتباطًا وثيقًا بآسيا. انحياز قرارات بروس كان ذا قوة، وكل خطوة اتخذها كانت مدفوعة بحاجته إلى تعزيز نفوذه في إقليم آسيا وتمويل توسعه في
آسيا خارج الميزانية العمومية للمجموعة، بدلًا من إظهار أي اهتمام بنفوذ أبكس ونجاحها العالمي الأوسع.

ما القرار الذي كان من الممكن أن يحقق نتيجة مختلفة تغير قواعد اللعبة؟

كان بإمكان سفين اتباع نهج أقل ابتهاجًا/رعونة وأكثر توازنًا في إدارة ما كان سيكون تجارة متكاملة عالميًا، بدلًا من أن يتم التأثير عليه بقصة آسيا وارتباطاته التي
كانت تزداد تدريجيًا بالإقليم. للقيام بذلك كان من الممكن أن يكون في حاجة إلى الدفع في الاتجاه المعاكس لنزعة بروس لأن يُترك ليدير عمله وحده، وأن يكون أكثر
ذكاءً في رؤية خطة لعب بروس على حقيقتها. كان من الممكن أن يعمل مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بشكل أكثر تماسكًا، لضمان التماسك الاستراتيجي،
عاملين بنهج متفق عليه وأكثر توازنًا لتقدُّم الشركة عالميًا، حذرين بشأن خطر طغيان قصة آسيا على أهمية أبكس لمناطقها وجغرافياتها الأخرى. كان من الممكن أن

يكون سفين ومجلس الإدارة أكثر وضوحًا في صياغتهم للخطة لاستخلاص القيمة من هذا الاستحواذ، وأن يلتزموا بالخطة بدلًا من التأثر بمناورات بروس التي تحركها السلطة.

نقاط تحذير

ستعرف متى قد تكون السلطة تؤدي دورها في جعل عملية صناعة القرار متحيزة عندما ترى ما يلي:

- الأشخاص الذين لا يتحملون الغموض أو السلطويين في الشخصية/الأسلوب.
- شخصًا ما يقوم برد فعل سلبي عندما يواجه تحديًا.
- عدم الرغبة في فتح الشخص لفكره على بحث ودراسة الآخرين.
- تواجد الأنانية وحرصًا على المصلحة الشخصية بقوة كامنة في القرارات التي اتُّخذت.
- سلوك "حارس البوابة" والنزوع إلى منع وحجر الوصول للناس أو المعلومات.
- القرارات التي نادرًا ما تُختبر، عدم الرغبة في تحدي الاستراتيجية/المنهج.
- الفصائل السياسية ولعب اللعبة السياسية.
- تواجد "المجموعة المقربة" و"غير المنتمين للمجموعة المقربة".
- القرارات التي يتم تكرارها مرارًا بعد أن تم التوصل إليها في اجتماع لصانعي القرار.
- النزعة (عند التعامل مع أقران من المرءوسين) إلى استخدام السلطة الموكلة (من الرؤساء)، بدلًا من استخدام الشخص لنفوذه الشخصي.
- مستوى منخفضًا من الثقة في الثقافة/البيئة وإيمانًا بأنه لا توجد أبدًا أية محادثات نزيهة وغير متحيزة.

استراتيجيات النجاح

استراتيجيات النجاح التي نقترحها من أجل تغذية تأثير السلطة الشخصية أو سلطة المنصب أو السلطة الهيكلية على صناعة القرار تتضمن ما يلي:

أعد التفكير في طريقة التفكير:

- تفكَّر في المدى الذي، في حالة السعي وراء الأهداف، قد أدركته واستثمرته في بناء الثقة مع الآخرين.
- أن تكون في حالة وعي مستمرة بمصالحك الشخصية وضمان أنها لا تقف في طريق إصدار أحكام صحيحة أو قرارات جيدة.
- لاحظ واعترف بنزوعك إلى القيام برد فعل سلبي عندما يتم تحدي وجهات نظرك.
- تحدَّ حاجتك إلى أن تمارس الإدارة التفصيلية وإلى أن تتلاعب بالنتائج كي تعزز سلطتك أو نفوذك بشكل غير نزيه.

أعد التفكير في اللاعبين:

- أحط نفسك بالأشخاص الذين يكونون على استعداد لقول الحقيقة في وجه السلطة.
- ابنِ فريق إدارة كفئًا ومؤهلًا، يستطيع تحدي السلطة الهرمية بطرق بنَّاءة.

أعد التفكير في العملية:

- أسس آليات حكم قوية تتضمن قواعد المراقبة/الإنفاذ.
- استحدث سلطات مفوَّضة واضحة، تضمن أن تكون عمليات صناعة القرار واضحة وبها شفافية ويمكن أن تُطبَّق باستمرار.
- قسِّم السلطة بشكل متساوٍ بين مرءوسيك المباشرين؛ كيلا يكون لأحدهم سلطة ومسئولية أكبر من أقرانه، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على تماسك الفريق وتعاونه.
- أجرِ فحصًا أعمق لتاريخ المؤسسة وعلاقاتها مع أصحاب الأسهم؛ كي تكشف "الحقائق" المضللة و"أنظمة المعنى" الحقيقية التي يشترك فيها الناس.

ملاحظات:

1 Culture, Leadership and Power: The Keys to Organisational Change, R. W. Clement, *Business Horizons*, 1994.

2 Power and Overconfident Decision-Making, N. Fast, N. Sivanathan and N Mayer, *Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Nov 2011.

3 The Quantum Theory of Trust, Karen Stephenson, reprinted in *Strategy+Business Magazine* 2002.

الجزء 3

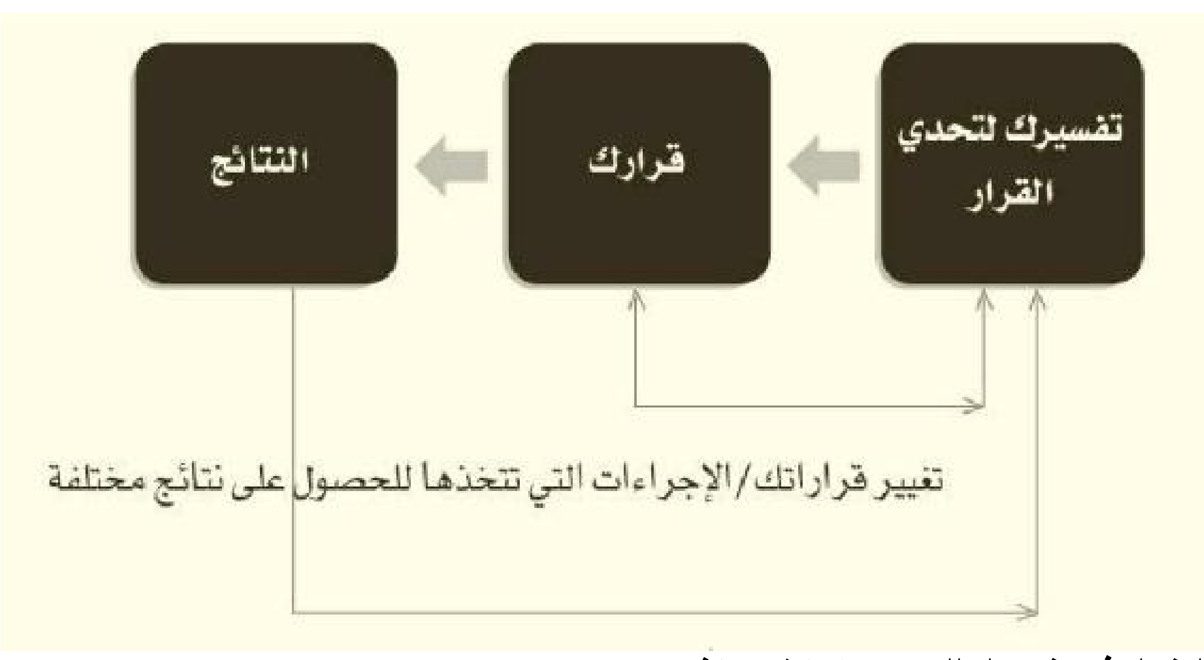
أفضل تدريب على سلوك القرار

"تنوع في التشاور، وحدة في القيادة وإصدار الأمر".
قورش الكبير، مؤسس الإمبراطورية الفارسية، قائد عسكري، القرن السادس قبل الميلاد
في الفصول الثمانية السابقة فحصنا كثيرًا من المخاطر والشراك التي نواجهها كصناع قرار، والتكاليف الباهظة للأحكام المتحيزة والقرارات السيئة. في هذا الفصل
سنركز على العملية نفسها، بشكل خاص الوقت الذي يستثمره صانعو القرارات في عملية التوصل إلى قرار أفضل.
صناعة القرار كعملية يواجهها تحديان كبيران:

- فشل العملية في توليد خيارات (قرارات) كافية.
- الخيارات التي تم توليدها لم يتم تقييمها بصورة كافية.
بينما يتأثر هذان التحديان بالوقت الذي يخصصه صانعو القرارات لعملية اتخاذ قرار، فهما يتأثران أيضًا بسلوك القرار أو المهارات التي يُظهرها صناع القرار، حتى
عندما يكون الوقت في صالحهم. التحديان كلاهما له نتائج تتعلق بكيفية تصميم العملية، وأيضًا نوع التفكير الذي يتم توظيفه في العملية. سيبدأ هذا الفصل
باختبار هذه الآثار عن كثب أكثر قبل جمع ودمج الإجراءات السلوكية الملموسة التي نادينا بها في الفصول السابقة.
أفضل تطبيق ننادي به في هذا الفصل مبني على فرضية أن العملية، التي هي المحادثة أو الحوار حول طاولة صناعة القرار، هي في نفس أهمية الناتج. يعني هذا أنه
يجب علينا أن نهتم بعملية صناعة القرار بنفس درجة اهتمامنا بالناتج النهائي الذي نهدف إليه.
خطورة العملية بالنسبة للقرارات التي يتخذها فريق
يُظهر البحث الذي أجراه ماكنزي في 2010 أن أكبر تأثير على جودة معظم القرارات التي نتخذها في المؤسسات اليوم هو نوعية وجودة المحادثة أو الحوار الذي يُفضي
إلى القرار، وليست المعطيات نفسها. كان البحث مستندًا إلى دراسة أكثر من ألف قرار عمل ونُشر كاملًا في جريدة ماكنزي الفصلية McKinsey Quarterly في
مارس من عام 2010. تعكس الدراسة ما نعرف بصحته بالنسبة لخبرتنا بالمؤسسات.
القرارات الجيدة تنتج عن الممارسة الواعية للاختيار، بشكل خاص عندما يتم اتخاذ القرارات في فريق، توجد ثلاثة عوامل لازمة لكي تنشأ قرارات جيدة:

- رؤى جديدة.
- تفكير مستقل.
- نقاش قوي.
ومع ذلك، لكي تتوافر هذه العوامل الثلاثة في عملية صناعة القرار، يجب خلق بيئة أو ثقافة قرارات تكون منفتحة وتشاركية: ثقافة يُرَحَّب فيها بالرؤى الجديدة

حتى لو كانت تقاطع التفكير السائد أو المنطق المهيمن، ثقافة يمكن فيها للصوت المنفرد أو المخالف أو المعارض أن يتحدث بحرية، وكل فرد دون خوف أو محاباة
يمكن أن يجادل بثقة وقوة وجهات النظر البديلة عن تعريف المشكلة، وأن يبحث عن ويستكشف حلولًا متعددة، وفي النهاية يختار الحل المُرجَّح.
صناعة القرار عملية مستقلة عن جمع البيانات. البيانات لا تصنع قرارات، بل يصنعها البشر، أحيانًا بسهولة وأحيانًا بصعوبة. كما قد رأينا في الجزء الثاني من هذا
الكتاب، يقوم الأفراد والفرق بتطبيق وجهات نظرهم الخاصة (تفسيراتهم الفريدة الخاصة، وتوقعهم، وتفضيلهم المثبت)، ويؤدي ذلك عادة إلى قرارات شديدة
الانحياز ومعيبة للغاية. بالطبع إلا إذا أظهروا إدراكًا أكبر للتحيز، وقاموا بتطبيق مراقبة وممارسة أكثر، تكون متأثرة بالاختيار الواعي. بعبارة أخرى: التفكير بعمق
أكبر حول طريقة تفكيرنا.
تفكير الرتبة الأولى في مقابل تفكير الرتبة الثانية
استنادًا إلى عملنا مع قادة، فقد لاحظنا أن صانعي القرار الجيدين يبدو أنهم يستثمرون وقتًا أكبر بشكل ملحوظ في ممارسة نمط بناء ثابت حول تفكيرهم قبل
الوصول إلى قرار. هم يستثمرون وقتًا أطول في تفكير الرتبة الثانية (انظر شكل 11-1).
يعتمد تفكير الرتبة الأولى بشكل كبير على ما يتم عرضه علينا (لاتخاذ قرار)، وليس على الكيفية التي نختار أن نفسر بها ما يُعرض علينا. في حالة المعطيات المعروضة علينا، نحن نستجوب ونحقق في المعطيات، نادرًا ما نحقق في كيفية أو سبب اختيارنا أن نرى أو نفسر المعطيات بالطريقة التي اتبعناها في رؤيتها وتفسيرها. بعبارة أخرى نحن نعتمد بصورة كبيرة على المعطيات لتحديد ما "نرى" في سيناريو معين، ومع ذلك فنحن لا نسأل أبدًا لماذا نراها بهذه الطريقة في المقام
الأول. يوصل تفكير الرتبة الأولى في أغلب الأحيان إلى قرارات معيبة. في الواقع قد يفسر تفكير الرتبة الأولى دراسة مركز Center for Creative Leadership -ومقره الولايات المتحدة- التي تُظهر أنه في المتوسط فقط ستة من كل عشرة قرارات يتخذها المديرون يتضح أنها هي القرارات الصائبة.
التفكير حول تفكيرك



التشكك في تفسيرك للتحدي وإعادة صياغته

شكل 11-1 تفكير الرتبة الأولى مقابل الرتبة الثانية في صناعة القرار

تفكير الرتبة الثانية (قبل اتخاذ قرار) في الأساس هو "التفكير حول تفكيرك". هذا التفكير يُقر بأن صناعة القرار عملية غير دقيقة، ويفترض أن اختبار طريقة تفكيرك والتفسيرات المبني عليها هذا التفكير هي خطوة مهمة وضرورية. صناعة القرار في هذه الحالة تكون موزونة أكثر، وأكثر وعيًا.

عندما نقوم بتطبيق هذا النوع من عادة تفكير الرتبة الثانية، فنحن في الواقع نقوم باختيار واعٍ لاستجواب والتحقق من تفكيرنا بشكل أعمق. إن هذا الوعي هو ما يُحسِّن من كفاءة صناعة القرار. بينما قد لا تتطلب العديد من القرارات التي نتخذها يوميًا نفس القدر من التفكير الموزون والواعي، توجد قرارات تنطوي على مخاطر عالية وتكون فاصلة في مسألة تحقيق مهمتنا وأهدافنا من عدمها. هذه القرارات ستتطلب التطبيق الأمثل لسلوكيات القرارات. نحن نلخص سلوكيات صناعة القرار هذه بالأسفل. بينما لا توجد عادة إجابة صحيحة واحدة، فإن تبنّي هذه العادات وتطبيقها بصورة منهجية أكثر سيقودنا إلى أفضل قرار (يتم اتخاذه) في مجموعة ظروف معينة.

العوائق الثقافية والسياقية

يوجد عدد من العوائق "الثقافية" التي تجعل عملية اتخاذ قرار أقل من مثالية. المديرون والقادة ضيقو الوقت الذين تمزقهم الضغوط العديدة التي يمرون بها في يوم معين قد يرون الحاجة إلى بتر الوقت المستثمَر لمناقشة المشكلات فعلًا. يُسفر هذا دون قصد عن نقاش متعجل أو سطحي. يكون هذا صعبًا بصورة خاصة في ثقافة تحركها المهام أو ثقافة تحركها النتائج.

المصالح الشخصية وألعاب المصالح في مؤسسة ما قد تؤدي في أحيان كثيرة أيضًا بالناس إلى أن يتجنبوا المناظرات الصعبة أو المعقدة التي يجب إجراؤها من أجل
الوصول إلى قرار عاقل. قد تتسبب حتى في صياغة معينة للقرار تكون تطمس عمدًا المشكلات الحقيقية التي تجب مناقشتها.
بالإضافة إلى ذلك، فإن أنظمة الأرباح إلى المخاطر في مؤسسة ما قد لا تكون في صالح هدف جماعي، وقد يؤدي هذا إلى اتخاذ قرارات ليست في صالح التنظيم
الأشمل. هذه هي بعض، إن لم تكن كل، الفخاخ "الثقافية" التي يمكن أن تقلل من جودة القرار النهائي.
علاوة على ذلك، فإن هيكل المؤسسات نفسها يمكن أن يساهم في تراجع جودة القرارات. هذا يرجع إلى أن المؤسسات تكون مصممة ومهيكلة في الأغلب لترسيخ
التفاؤل وإزالة الشك. الأشخاص الأذكياء وواسعو الاطلاع البارعون يحصلون على ترقيات في المؤسسات، ونحن نفترض أنهم لديهم كل الإجابات. ومع ذلك، فإنه
عندما يكون المديرون على يقين من تنفيذ المهمة دون أن يكونوا متيقنين من طريقة التنفيذ -مشيرين إلى أن اليقين هو أمر أهوج- حينها يكون الفريق أكثر رغبة في
طرح الأسئلة. يطلق هذا العنان لثقافة يكون فيها أعضاء الفريق مرجحين أكثر لأن يتاح لهم الوقت ليكونوا مبدعين، ومجربين، ومتحفزين، وذاتيي البدء.
يتناقض هذا بصورة صارخة مع ثقافة يتم فيها التستر على الأخطاء، ويتظاهر الأفراد بأنهم مطلعون وأذكياء في حين أنهم ليسوا كذلك.
باختصار، ثقافة المؤسسة يمكن أن تسهم بشكل كبير في كفاءة صناعة القرار. الإقرار بتلك "الفخاخ الثقافية" يُعد نقطة بدء جيدة لأية عملية صناعة قرار.

أفضل تدريب على سلوك القرار

بمراعاة العوائق الثقافية الموصوفة بالأعلى، أفضل عملية ممارسة يمكن للقادة أن يتبنوها تمتاز بالخصائص التالية. من المؤكد أن تطبيق الممارسة المثلى على كل
قرار تتخذه سيكون أمرًا غير عملي تمامًا، بدلًا من ذلك قم بتطبيقها بشكل واعٍ على القرارات المهمة عالية المخاطر، حيث يكون هناك اعتماد كبير على ذلك القرار:

- خصص الوقت:

- خصص الوقت بحكمة للأحداث والقضايا الأكثر تعقيدًا والتي تحتاج إلى تفكير واعٍ أكبر، أي القرارات التي تنطوي على مخاطر أكبر.
- خذ وقتًا في تفنيد الحقائق التي قد تم اختبارها بعناية وتلك التي تم افتراضها. اعزل الافتراضات التي لم يتم تحديها واختبارها وافحصها عن كثب أكثر.
- بمجرد اتخاذ قرار، قم بتأجيل النقاشات الإضافية حول القرار حتى موعد لاحق؛ لإعطاء المجموعة (التي تتخذ القرار) وقتًا لتكوين الاعتراضات واكتساب فهم
أعمق لما يدور القرار حوله، قبل العودة للتصديق على القرار.

- قدِّر عدم اليقين:

- تعلم التسامح مع وتحمُّل عدم اليقين، والمغايرات، والانحرافات عن السياسة المقررة، والأخطاء، وما شابه، وتعامل مع هذه الأمور بطريقة منهجية.
- تساءل عن كل الأسباب التي قد تجعل خطة العمل أو القرار هذه غير مناسبة.
- شجع بشكل منتظم أولئك الذين يفتحون العيون على وجهات نظر أخرى، والذين يطرحون أسئلة صعبة.
- اطرح أسئلة افتراضية من نوع "ماذا لو" لكي تجعل المناظرة أو النقاش يتشعب.
- كقائد، تبنَّ أسلوب أن تكون "غير متيقن بثقة".

- اكسر الروتين:
- احذر روتين عدم التفكير (الاستدلالات، القوانين الأساسية) وأظهرها للعيان.
- اكسر التحالفات الطبيعية - تكليف الناس بمهام بناءً على أساس آخر.
- كلف موظفًا في مستوى أدنى بأن يفترض ويتصور منظور الرئيس التنفيذي أو مالك العمل.
- قم بتوكيل دور محامي الخصم رسميًا إلى أحدهم حتى يكون تعطيل التفكير بطريقة مشروعة.
- كقائد تغيب عن النقاشات المبكرة حتى لا يكون هناك تأثير على وجهات النظر مبكر جدًا في عملية صناعة القرار.
- أعد صياغة كل مهمة لكي "تعطل" التفكير النمطي (اكتسب عقلًا ثانيًا!).

- وسِّع أبعاد صندوقك:
- ابحث عن واستعِن بشكل خلاق بغير المنتمين للمجموعة، أو المعارضين المعروفين، أو أصحاب التفكير المسبب للاضطراب.
- ادعم آراء الأقلية (الآراء التي لا تحظى بشعبية) حتى توسِّع وتعمِّق النقاش.
- قم بتبديل المسئوليات. على سبيل المثال: عكس الأدوار، حتى تنفتح على وجهات نظر جديدة/ مبتكرة.
- تبنَّ توجهًا محبًا للاستطلاع بوعي، حيث تبقى منفتحًا وعلى استعداد للعب مع وتجريب أفكار قد لا تكون متيقنًا من أنها ستنجح.
- اضبط نفسك وأنت تفكر بطرق الثنائيات - صواب أو خطأ، الفوز أو الخسارة، أبيض أو أسود - صر مرتاحًا مع الرمادي (البين بين).
- افهم الأجندات الخاصة:
- صر حذرًا من المصالح الشخصية.
- اسمح للمعتقدات الصامتة أن تظهر - المعتقدات التي ستمنع أو تحبط التعاون.
- ترقَّب واحذر اعتقادات الفوز-الخسارة أو التفكير التعادل (لا ربح ولا خسارة) في الغرفة وتحدَّ باحترام.
- تجنب النظر إلى المعارضة على أنها عدم ولاء.

- مارس الاختيار:
- كرئيس اجتماع، مارس الاختيار بشكل واعٍ، مشجعًا منظورًا "جيدًا بصورة أكبر" للمؤسسة.

- التمس حلولًا بديلة، لا تتوقف عند أول حل جيد.

- خذ مسافة:
- خذ وقتًا مستقطعًا للابتعاد قليلًا وإعادة تقييم الأمور.
- تناقش مع نفسك.
- كن أنت محامي الخصم لنفسك.
- قم بإيجاد "شريك للتدريب" لأفكارك/خططك.
بالإضافة لهذا التطبيق الأمثل لسلوك صنع القرار توجد بعض النقاط العمياء التي يجب على القادة أن يحذروها، وهذه النقاط مشروحة بالأسفل.
احذر النقاط العمياء
حتى عندما تكون مسلحًا بالممارسة المثلى لسلوك القرار، توجد نقاط عمياء يمكنها عرقلة حتى أكثر صناع القرار كفاءة بيننا. توجد خمس نقاط عمياء شائعة مشروحة بالأسفل.
مكافحة ثقتك المفرطة
في الوقت الذي نعترف فيه أن كثيرًا من أصحاب الأعمال ناجحون لأنهم واثقون بأنفسهم ثقة زائدة ومستعدون للقيام بمخاطر كبيرة، إلا أن الثقة المفرطة في قدرات صناعة القرار الخاصة بنا (بحثناها بتوسع أكبر في الفصل 5) هي حاجة تطوير كبرى، والتي ينبغي أن تحوز انتباه القادة المتمرسين والناشئين على حد سواء.
بالتأكيد، يمكن الحد من الثقة المفرطة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار كل الأسباب التي قد تجعل هذه الإجابة خاطئة. على سبيل المثال، حدد القرارات عالية المخاطر المعقدة حيث تكون مستويات ثقتك مبالغًا فيها؛ حتى تقوم بالمزيد من البحث الدقيق حولها. أعد موازنة أحكامك مقارنة بأحكام الآخرين، مستعينًا بالمعارضين المعروفين متسائلًا لمَ قد يكونون محقين؟ تعامل مع شيء مُسجّل لنسبة ثقة 90 بالمائة كما لو كان 70-75 بالمائة.
الثقة التي نشعر بها تجاه نصيحة خبير يمكن أن تكون فخًا بنفس القدر الذي يمكن به أن تكون ثقتنا بأنفسنا فخًا. لا يمكن أن نكون خبراء في كل شيء، وعليه فنحن نتعلم أن نثق بالخبراء، لكن الخبراء قد يسيئون فهم الأمور ويخطئون. "لقد وثقت بمستشار M&A لأنني عملت معه من قبل في صفقات أخرى، ولذلك أخصص جهدًا أقل في التدقيق في توصياته" هو فقط سيناريو واحد والذي قد يبدو مألوفًا. "السؤال الغبي" الذي يطرحه الرجل العادي يمكن أن يساعد في تحدي الثقة المفرطة لدى خبير. يمكن أن يخطئ الأطباء أيضًا. تُظهر الأبحاث أن الزمن المتوسط لمقاطعة الأطباء للعبارات الافتتاحية للمرضى كان 16.5 ثانية، وتم اكتشاف ارتباط بين كفاءة جمع البيانات وبين دقة التشخيص. 2 إلا أنه في هذه الحالة قد يكون التشخيص خاطئًا في الواقع بسبب أن الأطباء أغفلوا عَرَضًا إضافيًا وحاسمًا كان المريض يعرضه. يفسر هذا لماذا -عند مواجهة الأطباء بسجلات طبية معقدة- يكون الأطباء عادة مطالبين باستشارة بعضهم البعض في حالة أغفلوا أمرًا ما.

التماس رأي آخر يمكن أيضًا أن يكون استراتيجية مفيدة في مكافحة الثقة المفرطة، خاصة عندما يكون التحدي معقدًا. الرأي الثاني -رغم ذلك- يُفضَّل أن يُلتمس
مـن شـخص ليسـت لـه أيـة مصـلحة شـخصية فـي القـرار. كلمـا زاد تعقيـد المشكلة، زادت التكـرارات التـي تحتاجـها وزاد النقـاش المتطلـب، وزاد عـدد الأشـخاص الـذين
تحتاج إلى إشراكهم.

وقف الأحكام المتسرعة

ثقـافات الأفكـار القويــة تتطـور فقـط عنـدما يتـم تعلـيق الأحكـام. الأحكـام المتسـرعة يمكنــها أن تقتـل الأفكـار. يتطلـب هـذا منـا أن نبتعـد عـن الخيـارات ووجـهات النظـر السهلة عندما يعرض علينا آخرون أفكارًا. احذر استعمال هذه العبارات "القاتلة للأفكار" على الفور (غارقة في الأحكام المسبقة) ودرّب الآخرين الذين يستعملونـها:

- "نعم، ولكن..."
- "لقد جربنا ذلك من قبل..."
- "لن ينجح هذا لأن..."
- "هل فكرت فعلًا في النتائج المترتبة..."
- "لا نملك الوقت للقيام بذلك حاليًا..."
- "أريد أن أطلع على تحليل الجدوى الاقتصادية أولًا..."
- "حسنًا أنا أسمعك، ولكننا استثمرنا للتو الملايين في القيام بالأمر بهذه الطريقة الأخرى..."
- "هذا أمر جيد نظريًا لكنه لن ينجح عمليًا..."

ومع ذلك، صد وحجب أحكامنا ليس كافيًا. نحن بحاجة إلى فضول كفضول الأطفال حول وجهات النظر الأخرى. علينا أن نضع أنفسنا في مكان الشخص الآخر؛
أن نرى العالم من حيث يجلس حتى لو كنا نعتقد أننا نجلس في موقع رؤية أفضل. تقوم بذلك عن طريق التماس الفهم، وبعد ذلك تغذية الفكرة عن طريق
البناء عليها. جرب سطور الأسئلة هذه والمدفوعة بفضول خالص يشبه فضول الأطفال:

- أخبرني أكثر عن...
- ساعدني في فهم ذلك بصورة أفضل...
- لمَ أنت متحمس جدًا لهذه الفكرة؟
- ما وجه اختلافها؟
- كيف سيبدو النجاح؟
- ما الذي سيمر به العميل؟
- ما الذي سنحتاج إلى التوقف عنه لجعل ذلك الأمر ينجح؟
- كيف يمكننا دمج ذلك فيما نقوم به الآن؟

مكافحة فخ التأطير

يمكن أن يتم تبديل هيئة لوحة بتغيير الإطار حولها، مما يتسبب في رؤيتك لأشياء في تلك الصورة نفسها لم تكن قد لاحظتها من قبل - كثافة اللون، أو النسيج،

أو تفصيل آخر. بصورة مشابهة فإن الكيفية التي يتم بها تأطير مشكلة أو تحد تكون حاسمة في توليد أفضل القرارات. الكثير من القرارات يتضح أنها كانت خاطئة
بسبب تأثيرات التأطير.
يمكن أن تصبح الأُطر غمامات. الأطر الاستراتيجية هي النماذج العقلية التي تُشكّل كيف يفسر الناس -على سبيل المثال- المشهد التنافسي الخاص بهم. تُجيب هذه
النماذج عن أسئلة مثل "ما العمل الذي نقوم به؟" أو "من أكثر منافس ينبغي علينا أن نخشاه؟". في الفصل 2 ناقشنا الإطار الذي استخدمته مايكروسوفت
تاريخيًا لرؤية شركة آبل، والذي أدى بها إلى التقليل من خطورة التهديد والاستهانة به. بينما توفر الأطر تركيزًا، يمكنها أيضًا أن تعمينا عن الحقيقة. بينما ينمو
نجاحنا، تزداد الأطر الاستراتيجية التي نستخدمها جمودًا أكثر، وعادة يقوم المديرون بملاءمة المعلومات قسرًا مع نموذجهم العقلي لكي يبرروا لمَ يكون هذا الإطار
هو الإطار الصحيح. قد لا يدركون فعليًا أبدًا أن الإطار لم يعد ذا صلة من الناحية الاستراتيجية، وقد يكون حتى ينذر بكارثة للشركة. انحدار Firestone ونجاح
Goodyear المستمر، كلتا الشركتين في نقطة ما في تاريخهما (وقبل أن تنطلق وتنتشر تكنولوجيا الإطارات القُطرية) كانت في وضع متماثل يبرهن ذلك، سمحت
Firestone لإطارها بأن يعميها، الأمر الذي جعلها لا تتخلى عن التكنولوجيا القديمة لتصنيع الإطارات بنفس سرعة Goodyear. استفادت Goodyear من كونها
منفتحة ومن السفر لأوروبا للتعلم من التكنولوجيا الناشئة التي تبنتها شركة Michelin. يمكننا جميعًا أن نتذكر مشكلات تأطير حصرتنا في تفكير اتضح فيما
بعد أنه كان معيبًا.
لكي تتجنب أن تحاصَر بطرق التفكير الروتينية، لا تتمسك بقوة بأفكارك وأحكامك، أضف الفضول إلى محادثاتك الاستراتيجية عن طريق التساؤل:

- ما الذي نسعى إليه فعلًا؟
- ما الذي نراه؟ ما الذي لا نراه؟
- ما الذي نفترضه؟
- ما الأمور الأخرى التي يمكن أن نتعلمها؟
- إلى أي مكان آخر يمكن لهذا الطريق أن يقودنا؟

إعادة تأطير مشكلة قد يتم تحقيقه كذلك عن طريق عكس الأدوار. عكس الأدوار استراتيجية شائعة الاستخدام من قِبل الشركات التي تأمل أن "تذيب وتكسر
جمود" أنماط التفكير النمطية. يمكنها بشكل فعال جدًا أن تسد الفجوة بين ما يظن المسئولون التنفيذيون الكبار أنه يجري، وبين ما يعرف المديرون المباشرون أنه
يجري فعلًا.
مكافحة أحادية الفكر الجماعي في فريقك:
أحد الأمور الصعبة بشكل خاص على الفرق التي عمل أعضاؤها معًا لبعض الوقت هو إدراك فخ أحادية الفكر الجماعي. البحث الذي أجرته إرفين جانيس1 لخص

أعراضًا أحادية الفكر الجماعي فيما يلي:
1. وهم الحصانة: يتجاهل الأعضاء الخطر الواضح، والمخاطرة المبالغ فيها، ويكونون متفائلين بشكل مفرط.
2. التبرير الجمعي: يسوق الأعضاء الأعذار ويرفضون تصديق أية تحذيرات تخالف الفكر الجماعي.
3. وهم الفضيلة: يؤمن الأعضاء أن قراراتهم صائبة أخلاقيًا، متجاهلين النتائج الأخلاقية لقراراتهم.
4. التنميط المفرط: تبني المجموعة صورًا نمطية سلبية عن المنافسين خارج المجموعة.
5. الضغط من أجل المطابقة: يضغط الأعضاء على الآخرين في المجموعة الذين يقدمون حججًا تخالف رؤى المجموعة، معتبرين مثل تلك المعارضة خيانة.
6. الرقابة الذاتية: يكبت الأعضاء وجهات نظرهم وحججهم المضادة المعارضة.
7. وهم الإجماع: يتصور الأعضاء على نحو زائف أن كل شخص يوافق على قرار المجموعة؛ يُنظر للصمت على أنه دليل موافقة.
8. حراس العقل: يُنصِّب بعض الأعضاء أنفسهم في دور حماية المجموعة من المعلومات المعاكسة التي قد تهدد قناعة/وحدة المجموعة.
توجد العديد من الاستراتيجيات المجربة والمختبرة لمكافحة الفكر الأحادي للمجموعة، مؤكدة على الدور الحاسم الذي يؤديه قائد تلك المجموعة، وتتضمن هذه
الاستراتيجيات:

- تبني القائد موقفًا حياديًا عند التعهد بمهمة صناعة قرار إلى مجموعة، كاتمًا كل التفضيلات والتوقعات، مشجعًا لخلق جو من التحقيق المفتوح.
- إعطاء القائد أولوية للتعبير عن الاعتراضات والشكوك - تَقَبُّل أكثر للنقد.
- توكيل دور محامي الخصم إلى عدة أعضاء أقوياء من المجموعة.
- تقسيم المجموعة إلى هيئتي تداول منفصلتين عند تقييم دراسات الجدوى.
- دعوة الخبراء الخارجين (الذين ليس لهم مكسب مباشر أو غير مباشر من وراء توجه القرار إلى أي من الاتجاهين) وتضمينهم في توفير معلومات صناعة القرار.
- دراسة القرارات التجريبية مع آخرين موثوق بهم وليسوا جزءًا من مجموعة صناعة القرار.
مكافحة الاستخدام المفرط للعاطفة
دور العاطفة، والمزاج، والمشاعر، وهلم جرًّا في صناعة القرار هو دور مهم. عندما تكون مشاعر مثل الغضب، أو الحب، أو الخوف، أو الجشع قوية يمكن أن
تطغى على معالجتنا المعرفية الطبيعية، مما يتسبب في جعلنا نختار اختيارات سيئة أو نتيه في حلقة مختلة من التردد. سنشير إلى أحدهم في مثل تلك الحالة
بالقول بأنه لا يتحكم في أو ببساطة لا يستطيع السيطرة على نفسه. بالإضافة إلى "التجول حول المنطقة" توجد بعض التقنيات التأملية التي يمكن أن تكون فعالة
في استبعاد العواطف من المشكلة.
على سبيل المثال، عندما تلاحظ أن عواطفك متأججة، استعد سيطرتك على مشاعرك بالتساؤل:

- هل أنا متحمس لرؤية الأمور بطريقة معينة؟
- ما التوقعات التي حملتها إلى هذا الموقف؟
- هل سأرى الأمور بمنظور مختلف بدون تلك التوقعات والمحفزات؟
- هل تشاورت مع الآخرين الذين لا يشاركونني نفس التوقعات والمحفزات؟

باختصار، بالنسبة لكل تلك النقاط العمياء المحتملة - سواء كانت الثقة المفرطة أو التورط في أحكام مسبقة متسرعة، أو الاعتماد الزائد على تأطير معين للمشكلة،
أو إذا كنت متأثرًا بالفكر الأحادي لمجموعتك أو كنت تعاني من عواطفك القوية - "أخذ الأمر المعاكس في الاعتبار" يمكن أن يقود إلى دقة أكبر في الحكم.

تشخيص أسلوبك في صناعة القرار

بمرور الوقت نطور جميعنا أسلوبًا لصناعة القرار - مجموعة من العادات التي تحكم كيف نتخذ القرارات. نادرًا ما نتراجع للخلف قليلًا ونتفكر في هذا الأسلوب.
الطريقة المثلى للقيام بذلك تكون بأن تقوم دوريًا باستعراض أدائك في القرارات التي وكِّل إليك اتخاذها. ابحث عن أنماط في الطريقة التي تتخذ بها قراراتك، والمنطق
الذي تستخدمه، والخبرة التي تعتمد عليها، والمشاورات التي تشترك فيها، والفحص الدقيق من قِبل الآخرين الذي تشجعه، وهكذا. ما الذي يخبرك به سلوكك
عن أسلوبك؟ استخدم ما يلي كقائمة مراجعة:

- كم مرة تمارس تفكير الرتبة الثانية؟
- هل حلولك تتضمن قدرًا كافيًا من الخيال؟
- هل تستغرق وقتًا طويلًا جدًا في المشكلات الأقل أهمية؟
- هل تنزع إلى الانجذاب ناحية الاختيارات التي تبدو، بعد الحقيقة، معتدلة؟
- هل تميل إلى أن تخطئ في تقدير المخاطرة؟
- هل تنزع إلى التضحية بالدقة في سبيل السرعة؟
- هل تشعر بالسيطرة على عملية صناعتك للقرار؟
- هل توجد أنواع معينة من البشر أتفاعل معهم أو أعتمد على آرائهم؟

لمساعدتك في استعراض، وتقييم، وتعديل أسلوبك، وتطوير أفضل تدريب على سلوك القرار، طوَّر الفريق في TalentInvest أداة The Decision Maker - أداة
تشخيص لأساليب القرارات وسلوكها، والتي بإمكانك أن تأخذها عن طريق زيارة الموقع الإلكتروني (http://www.talentinvest.com.au) واتباع التوجيهات.
هذه الأداة التشخيصية تساعدك على أن تقيّم بنفسك أسلوبك وسلوكك في صناعة القرار عبر ثلاثة خطوط:

- نزعاتك في التعامل مع التعقيد.
- نزعاتك في عملية صناعة القرار.
- سلوك القرار الفعلي الذي انتهجته في الاثني عشر شهرًا الماضية.

التشخيص سيساعدك في اختيار ما تأمل في تغييره في سلوكك في اتخاذ القرارات، وبشكل خاص كيف يمكنك أن تصقل تقنيتك وأسلوبك عندما تواجهك قرارات
تنطوي على مخاطرة عالية.
التدريب خير وسيلة للإتقان، وستتحسن كل المهارات بالممارسة شريطة أن تبدأ بالوعي. هذا التشخيص سيمدك بالوعي الذي تحتاجه، وسيكون حاسمًا بشكل
خاص عندما تواجهك مستويات عالية من التعقيد، وتوقع وجود بعض القرارات الصعبة في المستقبل.
معظم القرارات الصعبة ليست بالصعوبة التي تبدو عليها. باتباعك أسلوبًا منهجيًا يمكنك تطوير أفضل عادات ومهارات التطبيق التي ستساعدك في إصدار أحكام
أكثر صحة وقرارات أفضل.
ملاحظات:

1 The Partial Test of Janis's Groupthink Model, C. R. Leana, *Journal of Management*, Spring 1985.

2 The Effect of Physician Solicitation Approaches on Ability to Identify Patient Concerns, L. Dyche MSW and D. Swiderski MD, *Journal of General Internal Medicine*, March 2005.

مستقبل صناعة القرارات

نتيجة للتغيرات العميقة على المستوى الدقيق في مجال الأعمال والسياق المجتمعي التي تواجهها صناعة القرار، فإنها ستتطور بصورة حتمية في السنوات القادمة،
وسيتوجب على سلوكنا في اتخاذ القرارات وأسلوبنا أن يتكيفا مع ذلك.
التغير غير المترابط، والتكنولوجيات الجديدة، والاختلافات بين الأجيال في سلوك القرارات، وديناميكية الأعمال بعد الأزمة المالية العالمية ومعها مركزية حملة الأسهم (على عكس عقود من أولوية المساهم)، وبالطبع العولمة، كل هذا سيؤثر على الطريقة التي ينظر بها إلى عملية صنع القرار، والطريقة التي يتم خوضها بها.
رغم أننا نواجه قوى التغيير هذه بشكل فردي، فإن تفاعلها المشترك يخلق خلفية صعبة حقًا لصناعة القرار في المستقبل. التغيرات التي نصفها بالأسفل ستؤثر
بعمق على الطريقة التي نوازن بها بين كل أو بعض تأثيرات أوجه الانحياز الثمانية التي تمت دراستها في الجزء الثاني من الكتاب.
التغير غير المترابط والرؤية المنخفضة
إن قابلية استشفافنا للمستقبل تتضاءل في الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة التغيير في اقتصاداتنا وثقافاتنا، مدعومة -ولكن ليس بشكل حصري- بالتكنولوجيات
الجديدة. تنبؤ ما سيحدث مستقبلًا أصبح أصعب بكثير الآن. مبدأ الشك قد ترسّخ ليس فقط في مجالس الإدارات، ولكن في مكاتب وكبائن الموظفين، ومراكز الاجتماعات والمقاهي في كل مكان حيث يعاني المسئولون التنفيذيون والموظفون أمام أسئلة محورية مثل: ما مدى استمرارية وقابلية نموذج الأعمال الخاص بنا
للتحمل؟ أي مزايا المنافسة لها القدرة على البقاء في السوق؟ أي المهارات ذات أهمية أكبر؟ كيف تقوم بتقييم الفرص والتهديدات بينما يمكن أن تتغير أصول وقواعد
عملك بين عشية وضحاها؟
منذ مدة لا تزيد على خمس سنوات كانت ثلاث شركات تتحكم في 64 بالمائة من سوق الهواتف الذكية: نوكيا، و Research in Motion، وموتورولا. اليوم توجد
شركتان مختلفتان على عرش الصناعة وهما: سامسونج وآبل. هذا التبديل التام المفاجئ في النظام الهرمي لصناعة عالمية بمليارات الدولارات ليس حدثًا فريدًا.
الفوضى موجودة لتبقى، وليس الأمر مجرد نتيجة للخلل الذي أحدثته الشركات ذات العلاقة بالتكنولوجيا التي يتم ذكرها دائمًا، أمثال آبل، وفيسبوك، وجوجل.
لم يتنبأ أحد بأن سلاسل توزيع الكتب العملاقة مثل Borders ، و Waterstones ستسقط مثل دمى البولنج. كذلك لم يتنبأ أحد بأن جنرال موتورز ستتعرض
للإفلاس ثم بعد ذلك تعود من الهاوية بقوة دافعة أكبر من تويوتا.
ومع ذلك، بالنسبة للأشخاص من بيننا الذين يبحثون عن خريطة طريق أو نموذج يحدد المرحلة التالية، لا يوجد تصور طويل المدى عن المستقبل موثوق به. توجد
حقيقة واحدة فقط. العقد أو العقدان التاليان لن يتم رسم ملامحهما بواسطة أي نموذج أعمال جديد، ولكن بواسطة انسيابية أكثر وغموض أكثر مما سيجعل

ضرورة صناعة قرارات صحيحة مهمة صعبة التحقيق أكثر. إذا وُجد دليل لكل ذلك، فسيكون أنه لا يوجد أي دليل على الإطلاق، وأن المنظمات تحتاج إلى تطوير
مرونة خاصة لكي تنجح وتزدهر في هذا العالم الجديد. تُجيد معظم المنظمات الكبرى حل المشكلات التي تكون واضحة لكن معقدة، لكنها لا تجيد حل المشكلات
الغامضة؛ عندما تكون لا تعرف ما الذي لا تعرفه. عند مواجهتها بالغموض، ستعاني أنظمة مؤسسية كثيرة أمام القرارات المُطالب منها اتخاذها.
تأثير ذلك على صناعة القرار هو أنه قد لا يتم الاعتماد على المعلومات بنفس الدرجة، وسيكون على صناع القرار أن يتعلموا مجاراة والتغلب على مستويات أعلى
من الالتباس والغموض، الأمر الذي قد لا يكون مريحًا للبعض. تَعلُّم المهارات من أجل أن تكون مرتاحًا مع مستويات غير مسبوقة من الغموض والعمل معها
سيكون حاسمًا بشكل متزايد بالنسبة للقادة في كل مكان. بعبارة أخرى، سيصبح تعلُّم الخفة وسرعة التغير سمة مميّزة لصناع القرار الأفذاذ.
صناعة القرار في عالم واسع
في عصرنا هذا يوجد عدد قليل من الأعمال التجارية التي لا تطمح إلى الانتقال للعالمية، والوصول إلى السوق العالمية كمصدر للتأمين، وكقاعدة للتصنيع ولتسويق
منتجاتها، حتى لو لم تكن تنتوي تأسيس إدارات عالميًا. حتى الشركات الصغيرة تشعر بتأثير عولمة الأسواق والعملاء. ستضيف العولمة حاجة صناع القرار في كل
مكان إلى أن يتمتعوا ببعض الذكاء في التعامل مع ثقافات مختلفة والراحة مع التعدد. على الجانب الآخر ستعمل على تجانس/تقارب المعلومات، والمعرفة،
والمهارات، والمنهجيات. على سبيل المثال، بشكل متزايد تُحيط الفرق صناع القرار بسلوك القرار وأساليب القرار المستقاة من خلفيات ثقافية مختلفة، كل منها له
موقف مختلف من توزيع السلطة، ودرجة قبول مختلفة للمخاطرة، وموقف عقلاني مختلف، وهكذا. سيضيف ذلك تعقيدًا إلى عملية صناعة القرار.
لن يُظهر هذا التعقيد نفسه في السرعة التي تُصنع بها القرارات، ولكن أيضًا في القيم الداعمة، وإلى أي مدى سيشارك حملة الأسهم في عملية صناعة القرار،
والطريقة التي ستنتقل وتنتشر بها القرارات بمجرد اتخاذها. لا يوجد مكان يكون ذلك أصعب فيه من الحال في شركة متعددة الجنسيات عليها أن تطرح برنامج
تغيير عبر الدول المتعددة التي تعمل بها، الأمر الذي سيستدعي حساسية في التعامل مع ثقافات متعددة وسلاسة وألمعية.
في صناعة القرار، مدى وثاقة صلة التجربة والخبرة المحددة في السوق المحلية سيحتاج إلى اختباره بشكل أدق، وكذلك الحال بالنسبة لارتباطنا بالسياسات والممارسات التي صرنا نعتمد عليها. السوق المحلية تتطلب خبرة محلية. الشعار المبتذل "فكر بشكل عالمي وتصرف وفقًا للمتطلبات المحلية" يمثل تحديًا أمام الكثير
من الشركات العالمية التي، رغم النية، تخرق/تخالف ارتباطها بتوجه عالمي فريد تم تعليل الاعتماد عليه على أساس الكفاءة، ولكنها تكون في كثير من الأحيان

كذلك مدفوعة بالخوف من عالم غير معروف بالنسبة لها "بالخارج". بشكل خاص، تستلزم العولمة إعادة ضبط للقيم والاعتقادات الأساسية، بالإضافة إلى نسيان
ما تم تعلُّمه وإعادة تعلُّم مهارات جديدة، واكتساب معرفة جديدة حول الأسواق، والفروق الضئيلة بين الثقافات وممارسات العمل. تأثير هذه التغيرات على
عملية صناعة القرار سيكون عميقًا.
عـلاوة علــى ذلــك، فـإن انفتـاح الأسـواق والتـرابط بـين الأسـواق يعنـي أن القـرارات التـي اتُّخـذت فـي جزء مـا مـن العـالم سيكون لـها الآن تـأثير مباشـر فـوري -فـي بعض
الأحيان- على جزء آخر من العالم. هذا الاتصال له نتائج مهمة فيما يتعلق بحجم مهارات التفكير وأساليبه التي يحتاج صناع القرارات بشكل متزايد إلى تطبيقها.
التفكير المنهجي أساسي وضروري، فقط المنظومة/المنهج هي الأكبر والأكثر عالمية.
جيل جديد من صناع القرار
فــي عــام 2025، جيــل واي Gen Y الحــالي سـيكونون هـم القــادة فــي منظمــاتنا. هـذا جيـل شـديد الثقـة بنفسـه ويعمـل بجد فـي سـبيل المكـافآت الفوريـة والإشـباع، وذو
اسـتعداد عــالٍ للتنقـل، ويعمــل بحــدود أقــل وضــوحًا بــين العمــل واللعــب. سـينشر ذلــك بالتأكيـد مجموعــة مختلفــة مــن قــيم العمــل التــي سـتحدد كـيف تتـم إدارة
الهيئات والأعمال، وبالتالي كيف تُصنع القرارات.
بالإضافة إلى ذلك فإن وهج إغراء الشركات الكبرى الآخذ في الانطفاء، وإغراء وجود بيئة عمل أكثر حرية وانفتاحًا سيكون له جاذبية أكبر ومعه سيقل الاعتماد
على التفكير المنظم. بينما قد يشتكي المولودون في فترة طفرة المواليد من مدى الانتباه القصير لجيل واي، ففي الواقع قد تخلق رفاهية تعدد المهام هذه صناع قرار
أكثر فطنة وذكاءً وأسرع في التكيف.
إن نزعة تجريب واختبار مسارات مهنية بدلًا من الالتزام بمسار واحد ومراكمة خبرة عميقة في حياة مهنية واحدة تمتد لثلاثين أو أربعين عامًا، هذه النزعة هي
سمة موثقة جيدًا لدى جيل واي. هذا النوع من الحياة المهنية، بينما يولّد عمقًا أقل، سيؤتي سعة أكبر من الخبرة. جيل واي مرجح أكثر لأن يتنقل دخولًا وخروجًا
من مسارات مهنية متعددة، مجرِّبًا أن يكون موظفًا وكذلك أن يمارس مهنة حرة، ولهذا نتيجة مترتبة على طريقة اتخاذهم للقرارات وعلى اختياراتهم. مستوى
ارتباطهم بأفكار أو نماذج أو إطارات عمل سيكون أضعف من جيل المولودين في فترة طفرة المواليد الحالي. قدرتهم على تحدي ما اعتبره جيل طفرة المواليد أمورًا
مُسلَّمًا بها أو التي كانوا محاصرين بها من المرجح أن تؤدي إلى مستوى أكبر من الإبداع والابتكار في الحلول التي يتوصلون إليها.
حقيقة أن جيل واي في المتوسط سافر بشكل أكبر من آبائهم، وتقريبًا ثلث من هم تحت سن الثلاثين يعملون في بلدان لم يحصلوا على شهاداتهم الجامعية فيها
تعني أن هذا الجيل سيكون معرضًا أكثر لوجهات النظر المختلفة بين الثقافات، وسيكون مرجحًا أكثر لتقبل التعدد بشكل أسرع.

الاستغراق الأعمق المتوارد عن جيل واي في البحث حول المعنى والغاية قد يؤدي أيضًا إلى جيل جديد من صناع القرار المنشغلين بصناعة الثروات بدرجة أقل من انشغالهم بتشاركها. سيُفضي ذلك أيضًا إلى قرارات تُختبر من حيث وثاقة صلتها بغرض مجتمعي أشمل بدلًا من مجرد غرض الربح.

ديناميكيات ما بعد الأزمة المالية العالمية وأولوية الأسهم

الإدراك المتأخر أمر مدهش، ويمكننا الآن أن نرى كيف ساهم صناع القرار الذين أثملهم التفاؤل في انهيار أجزاء كبيرة من النظام المصرفي والمالي، الواقعة التي يشار إليها الآن عادة بالأزمة المالية العالمية.

مصطلح "الوضع العادي الجديد" قد استُخدم لوصف حقبة النمو الضعيف أو عدم النمو إطلاقًا التي تمر بها الآن كثير من الدول والشركات، المكبلة بالديون والعائدات الآخذة في الانخفاض. التشكك في الرأسمالية في صورتها الحالية، والاعتراف بتقييدات أولوية المساهم والاستغلال قصير المدى صاحبهم أيضًا الغضب والاهتياج في الشوارع بشأن تجاوزات الأعمال التجارية. ثقافة المكافأة يُنظر إليها أيضًا على أنها واحدة من المسببات الكبرى للانهيار. اليوم تحتاج الشركات إلى توجيه عدسة أكبر إلى تعريف مصطلح نجاح الشركات وفحص مشكلة الربح مقابل الاستغلال. الأمر المؤكد هو أن العصر الذي كان فيه المساهم ذا قوة قد انتهى، وأن الواقع الآن هو حاجة صناع القرار إلى التفكير في حاجات كل أصحاب الأسهم في الشركات ووضعها في الاعتبار.

نحن نبدأ الآن تجربة فترة لا تختلف عن تلك التي تبعت الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث كان يتم الحد من المخاطرة في الأعمال والشركات والأفراد يقتصدون في عيشهم. هذه الشهية الأقل للمخاطرة متضحة في الكميات الكبيرة من النقد التي تخزنها الآن الشركات. تتضح أيضًا في عدم رغبة البنوك في إعطاء القروض حتى لأكثر المشاريع أمنًا، وعدم رغبة الشركات في الاستثمار في إعادة التدريب وإعادة التأهيل في سبيل التنافسية على المدى الأطول حتى في الاقتصادات المزدهرة متواصلة النمو مثل الصين. احتواء التكلفة وحماية الملكية بضيق أفق أكبر يبدو أنه هو عنوان لعبة ما بعد الأزمة المالية العالمية.

سيستغرق الأمر سنين، وربما عقودًا، عديدة قبل أن يُمحى الشبح الأسود الكبير للأزمة المالية العالمية من ذهن صانع القرار، وستعود فرق الإدارة إلى ثقة صنع القرار والتفاؤل والأمل التي كانت ظاهرة قبل الأزمة العالمية، بالطبع بدون الغطرسة، والقناعة، والثقة المفرطة التي عرفت الفترة التي مضت من قبل.

تأثير التكنولوجيات الجديدة

جلبت التكنولوجيا، وستستمر في جلب، التغيير للطريقة التي نعيش ونعمل ونتصرف وحتى نفكر بها. لقد كانت التكنولوجيا محركًا ودافعًا أساسيًا للابتكار، وبالتالي النمو. في ضوء الابتكار التكنولوجي السريع، فإن حياتنا الشخصية والعملية لم تتأثر وتتحدد أبدًا بنفس القدر من تأثير التكنولوجيا اليوم.

تتحدى التكنولوجيا باستمرار معتقداتنا الراسخة، على سبيل المثال كيف تعمل الأسواق أو كيف يتخذ العميل قرارًا. لقد أعطت مبررًا للتفاؤل المتزايد وكذلك القلق المتزايد لدى صناع القرار. تُعيد التكنولوجيا الجديدة رسم خريطة المعالم التنافسية، وبناءً على ذلك يمكنها وبشكل عميق تغيير قابلية شركة ما للنمو، وكذلك قدرة صانع القرار على التوقع.

تطلعًا لفوائد التكنولوجيا، كصناع قرار يمكن في بعض الأحيان أن نغالي في شيء من التفاؤل في تقدير ما يمكن أن تحققه التكنولوجيا لأعمالنا التجارية. من ناحية أخرى، يمكن أيضًا أن نستهين بتأثير التكنولوجيا والطريقة التي يمكنها من خلالها أن تُحوّل أسواقنا وتهدد أعمالنا التجارية التقليدية. أدبيات الأعمال التجارية مملوءة بالأمثلة، على سبيل المثال في قطاع بيع التجزئة في الشركات التي تستهين بتأثير التسوق عبر الإنترنت. ينتظر تجار التجزئة في الشارع التجاري الرئيسي للمدن في تفاؤل انتهاء الركود وعودة المتسوقين إلى الشارع التجاري الرئيسي، لكنهم لن يعودوا، لقد غادر العديدون إلى الشارع الرئيسي للتسوق عبر الإنترنت بلا نية للعودة قريبًا.

ومع ذلك، سيكون ذلك إغفالًا كبيرًا في هذا الجزء إذا لم يتم تسليط الضوء على تأثيرات التطورات الجديدة في الذكاء الصناعي، والتفكر في وتكهن تأثيره على مستقبل صناعة القرار. لن يخرج الأمر عن التكهن لأن العلم يستمر في التطور. تأسس مجال الذكاء الصناعي على ادعاء أن ملكية جوهرية للبشر، ألا وهي الذكاء، يمكن أن تتم محاكاتها بدقة من قِبَل آلة. يبدو أن الذكاء الصناعي قد حاكى بنجاح الذكاء البشري في مسائل بسيطة تتطلب استنتاجات منطقية، لكن تحديات أكثر تعقيدًا قد منعت تقدم الذكاء الصناعي حتى الآن.

معظم خوارزميات الذكاء الصناعي المستخدَمة اليوم في حل المسائل المعقدة ستتطلب قدرًا من الذاكرة والوقت على الحاسب الآلي، يجعل من غير المجدي أن نحاول المحاكاة والنسخ. معظم ما يعرفه البشر ليس ممثلًا كـ"حقائق" أو "عبارات" يمكنهم التعبير عنها لفظيًا، ولكن بدلًا من ذلك كبديهيات معقدة. على سبيل المثال: سيتجنب محترف الشطرنج موقف/نقلة شطرنج معينة لأنها "تبدو مكشوفة للغاية"، أو قد يلقي ناقد فني نظرة واحدة على نحت أو رسمة ويدرك فورًا أنها مزيفة. هذه بديهيات أو نزعات معقدة تتمثل في العقل بصورة لا واعية، لكنها تمثل المعرفة التي تُعلّم بـ، وتدعم، وتوفر سياقًا للمعرفة الرمزية الواعية. تقريبًا لا شيء في عملية صنع القرارات المعقدة اليوم صحيح أو خطأ ببساطة بالطريقة التي يتطلبها المنطق المجرد. تستمر أبحاث الذكاء الصناعي في استكشاف عدد من الحلول لمشكلة محاكاة "الحياة السرية" الأكثر بداهة لصناعة البشر للقرارات، على أمل أنه في يوم ما قد يمكن محاكاة الحاسبات لصناعة القرار، مما سيدرج مزيدًا من الحياد على صناعة القرار. الذكاء الصناعي، بشكل كبير الآن هو جزء من مجال التكنولوجيا، سيستمر في مسيرته المثابرة لمحاكاة سيناريوهات القرارات التي ستساعد صانع القرار في المستقبل.

نتائج للقادة في كل مكان
حيث نواجه العديد من الأمور التي لا يمكن معرفتها، وبرحلتنا القصيرة نوعًا ما والمتفكرة في هذا الفصل حول "الوضع المستقبلي"، الشيء الذي يمكن أن نستنتجه
هو أننا كقادة نحتاج إلى أن نصبح أفضل في صنع القرار. يعني هذا الاستثمار وبسرعة في سلوك صناعة القرار الخاص بنا وكفاءة القرارات التي نتخذها. نحتاج أن
نصبح صناع قرار أكثر تعقيدًا وتطويرًا، ونكتسب المهارات المطلوبة في عالم يتزايد فيه عدم اليقين والتقلب والغموض.
وأخيرًا، مهما يكن "الوضع المستقبلي" لا يمكن أن يعتمد صناع القرار على ما جعلهم ناجحين في الماضي. سيحتاجون إلى تعلُّم ممارسة الاختيار بحكمة بأن يصبحوا
ذوي تفكير أعمق وأكثر قابلية على التكيف في الوقت ذاته.